Activitatea A 3.4 Dezvoltarea metodologiei pentru evaluarea performanței serviciilor publice (toate serviciile)

METODOLOGIA DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE INTEGRATĂ A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE

(versiune intermediară)

Acest material a fost realizat în cadrul proiectului
MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA INTEGRATĂ A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE,
Cod MySMIS 127589 // Cod SIPOCA 616,
proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020.

EDITORI
Secretariatul General al Guvernului
Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
Patronatul Serviciilor Publice

PROIECT: Monitorizarea și evaluarea integrată a performanței serviciilor publice

Cod MySMIS 127589; cod SIPOCA 616

BENEFICIARI: Secretariatul General al Guvernului (SGG), Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației (MLPDA) și Patronatul Serviciilor Publice (PSP)

PERIOADĂ DE IMPLEMENTARE: 36 de luni (septembrie 2019 – august 2022)

OBIECTIV GENERAL: Consolidarea capacității administrației publice din România prin introducerea de sisteme și standarde comune care să conducă la îmbunătățirea activității de monitorizare și evaluare a performanței serviciilor publice furnizate.

OBIECTIVE SPECIFICE:
(1) Crearea unui cadru unitar de monitorizare/evaluare a performanței serviciilor publice;
(2) Realizarea unei analize integrate privind performanța actuală a serviciilor publice;
(3) Furnizarea unui cadru specific de îmbunătățire a performanțelor serviciilor comunitare de utilități publice;
(4) Perfecționarea cunoștințelor și dezvoltarea abilităților personalului din cadrul administrației publice centrale.

REZULTATE:
Rezultatele obținute în cadrul proiectului constituie o bază de date importantă pentru:
(1) Reformarea guvernării pentru serviciul public;
(2) Îmbunătățirea politicilor publice;
(3) Alocarea corectă a resurselor financiare și umane;
(4) Îmbunătățirea performantei serviciilor in anumite sectoare;
(5) **Evaluarea generală a calității vieții**;
(6) **Previziunile socio-economice, acolo unde este cazul**.
Următoarele categorii de rezultate ale proiectului vor fi transferabile prin intermediul unor evenimente de diseminare naționale și regionale:
(1) rezultatele evaluării bazate pe indicatori agregați;
(2) rezultatele evaluării sectoriale a performanței serviciilor publice;
(3) rezultatele evaluării integrate a performanței serviciilor publice;
(4) direcțiile strategice de dezvoltare a serviciilor comunitare de utilități publice.

GRUP ȚINTĂ: Personalul responsabil din cadrul autorităților administrației publice centrale, autoritățile administrației publice locale și asociațiile de dezvoltare intercomunitară.

BUGET: Valoarea totală a proiectului este de 28.649.158,03 lei din care: a) valoarea eligibilă este de 28.649.158,03 lei (valoarea eligibilă nerambursabilă este de 25.880.903,07 lei și cofinanțarea eligibilă a beneficiarului de 2.768.254,96 lei); b) valoarea neeligibilă inclusiv TVA aferentă acesteia fiind de 0 (zero) lei. Fondurile sunt alocate prin Programul Operațional Capacitate Administrativă (Axa prioritară 1 – Administrație publică și sistem judiciar eficiente, Componenta 1 - IP12/2018 - Sprijin pentru acțiuni de consolidare a capacității autorităților și instituțiilor publice centrale) aferent exercițiului financiar al UE 2014-2020.

UNIUNEA EUROPEANĂ

Programul Operațional Capacitate Administrativă
Competența face diferența!

Instrumente Structurale 2014-2020

METODOLOGIA DE MONITORIZARE ȘI EVALUARE INTEGRATĂ A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE

(versiune intermediară)

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

www.poca.ro

CUPRINS

ACRONIME ȘI ABREVIERI....7

SUMAR EXECUTIV....8

1. INTRODUCERE....11

1.1. Contextul documentului....11

1.2. Justificarea alegerii cadrului de monitorizare și evaluare....12

1.3. Limitele documentului....15

1.4. Participarea factorilor interesați în elaborarea documentului....17

2. METODOLOGIA EVALUĂRII INTEGRATE A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE....18

2.1. Scop....18

2.2. Schema generală privind monitorizarea și evaluarea serviciilor publice din România....18

2.3. Criteriul 1: Capacitatea strategică (răspunde la întrebarea dacă a fost planificat procesul de furnizare a serviciilor publice, incluzând obiectivele, resursele, monitorizarea și evaluarea, utilizarea rezultatelor)....23

2.4. Criteriul 2: Eficacitatea - răspunde la întrebarea dacă serviciile publice își ating obiectivele stabilite....24

2.5. Criteriul 3: Accesibilitate - răspunde la întrebarea dacă utilizatorii/beneficiarii au acces facil la servicii, incluzând aici categoriile cu probleme de acces....26

2.6. Criteriul 4: Calitatea - răspunde la întrebarea dacă serviciile furnizate sunt oferite conform unor parametri tehnici sau de furnizare precum cost, timp, în conformitate cu standardele în vigoare și dacă beneficiarii sunt mulțumiți de serviciile primite....28

2.7. Criteriul 5: Eficiența - performanța ca eficiență (răspunde la întrebarea cum sunt utilizate resursele/măsura modului în care intrările sunt transformate în rezultate)....30

2.8. Criteriul 6: Performanța proceselor - răspunde la întrebarea dacă procesele care susțin funcțiunile interne ale instituțiilor - Resurse Umane, Buget și Contabilitate, Logistica, Relații Publice și Comunicare etc. - sunt organizate conform unei logici care să susțină performanța....32

2.9. Criteriul 7: Bune practici - răspunde la întrebarea dacă mediul instituțional este inovativ și orientat către performanță, incluzând aici adoptarea celor mai bune practici din domeniul furnizării serviciilor....33

2.9.1. Scopul criteriului....33

2.10. Criteriul 8: Transparența - răspunde la întrebarea dacă instituțiile sunt deschise și transparente, dacă oferă posibilitatea informării utilizatorilor cu privire la rezultatele activității de furnizare a serviciilor 34

3. DIMENSIUNI ȘI INDICATORI 39

3.1. Instrumente de colectare date pentru fundamentarea criteriilor evaluării 39

3.2. Procesul de analiză și validare a datelor 43

3.3. Modalitatea de prezentare a rezultatelor evaluării/Consultare și diseminare a raportului 45

3.4. Raportarea rezultatelor evaluării 47

3.5. Măsuri de îmbunătățire a performanței și principale recomandări 48

4. EVALUAREA INTEGRATĂ A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE 50

4.1. Considerente generale privind realizarea evaluării integrate a performanței serviciilor publice 50

4.2. Considerente privind integrarea informațiilor 57

5. UTILIZAREA REZULTATELOR EVALUĂRII INTEGRATE A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE 58

BIBLIOGRAFIE 59

ANEXA 1: CRITERII DE PERFORMANȚĂ ȘI INDICATORI 61

ANEXA 2: CHESTIONAR (GENERIC) DE CULEGERE DATE PRIN SONDAJ DE OPINIE DE LA POPULAȚIE 88

ANEXA 3: CHESTIONAR DE CULEGERE DATE PRIMARE DE LA PRESTATORII SERVICIILOR PUBLICE INCLUSE ÎN EȘANTION 101

ANEXA 4: CLIENT MISTERIOS 115

ANEXA 5 GHID PENTRU PROCESUL DE ANALIZĂ, VALIDARE, ORGANIZARE ȘI INTERPRETARE A DATELOR 122

ANEXA 6 FIȘA DESCRIPTIVĂ A CRITERIILOR ȘI INDICATORILOR 126

LISTĂ TABELE

Tabel 1 Criterii, dimensiuni și indicatori de performanță a serviciilor publice 36

LISTĂ FIGURI

Figura 1 - M&E managementului operațional și a managementului strategic 14
Figura 2 - Criteriile pentru monitorizare și evaluare integrată a performanței serviciilor publice 20

4. ACRONIME ȘI ABREVIERI

M&E	Monitorizare și evaluare
OCDE	Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică
PSP	Patronatul Serviciilor Publice
PUMA	Serviciul de Management Public
SCAP	Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice 2014-2020
SGG	Secretariatul General al Guvernului

5.

6. SUMAR EXECUTIV

Metodologia de evaluare și monitorizare integrată a performanței serviciilor publice este un document suport pentru realizarea evaluării performanței serviciilor publice din România, atât la nivelul administrației centrale, cât și la cel al administrației locale. Pentru ca metodologia să poată fi aplicată, este necesară stabilirea cu claritate a responsabilităților instituțiilor cu roluri în acest sens. Succesul aplicării acestei metodologii depinde de arhitectura instituțional-administrativă, care va permite ulterior fazei 1 (pilot) continuarea demersului într-un mod structurat.

Metodologia generală de monitorizare și evaluare reprezintă un document cadru pe baza căruia vor fi dezvoltate ulterior metodologiile sectoriale. Metodologia cadru este, așadar, un document care va fi aplicat pe un eșantion de instituții ale administrației publice, scopul său fiind acela de a identifica informațiile privind performanța la nivelul acestor instituții și de a colecta aceste informații pe baza unor criterii și indicatori de măsurare propuse prin intermediul documentului metodologic de față. Este important de precizat că, după ce metodologia generală va fi aplicată și pilotată, o serie de rafinări și modificări pot apărea, în funcție de anumite elemente ce vor fi testate în practică:

- Relevanța criteriilor, indicilor generali propuși și indicatorilor;
- Efortul proporțional de colectare;
- Existența informațiilor despre performanță;
- Claritatea setului de criterii și indicatori.

Documentul metodologic cuprinde și modalitatea de agregare a Raportului Integrat, un raport realizat ulterior colectării informațiilor pe baza Metodologiei generale și a informațiilor rezultate din aplicarea Metodologiilor sectoriale. Metodologiile sectoriale vor fi construite pe structura logică a metodologiei cadru, la care se adaugă particularitățile fiecăruia dintre sectoarele selectate pentru analiză. Criteriile utilizate pentru analiza performanței – eficacitate, accesibilitate, eficiență etc – au aplicabilitate universală, iar această caracteristică a facilitat aplicarea metodologiei generale celor sectoriale. Diferențele pot apărea în procesul de construire a indicilor (spre exemplu, a indicatorilor de buget etc.) în baza unor formule de calcul sau specificități sectoriale. Indicatorii de performanță sectoriali pentru măsurarea criteriilor, mai ales a celor de eficacitate, eficiență sau calitate, vor sprijini demersul de analiză pentru fiecare sector, generând și diferența specifică dintre cele două metodologii.

Din punct de vedere al arhitecturii interne, metodologia generală propune o schemă logică bazată pe colectarea unor indicatori agregați în funcție de criterii de evaluare recunoscute internațional. În funcție de criteriile propuse în documentul de față, indicatorii pot fi, în logica utilizată în planificarea strategică, de mai multe tipuri: indicatori de intrare/proces, ieșire sau rezultat. Astfel, pentru fiecare dintre criterii vor fi utilizați indicatorii corespunzători:

- Pentru **Planificarea performanței**, mai ales indicatori de proces/intrare (existența unor structuri, capacități, resurse etc.);
- Pentru **Eficacitate**, mai ales indicatori de ieșire și rezultat, dat fiind că acest criteriu își propune să măsoare dacă rezultatele propuse/planificate au fost atinse. Indicatorii cheie sunt tehnici (performanța tehnică) și de satisfacție (opinia utilizatorilor);
- Pentru **Accesibilitate**, indicatori de proces (existența unor resurse cheie, precum sisteme de management al cozii la ghișeu, scări rulante pentru accesul persoanelor cu dizabilități etc.) și indicatori de rezultat de tipul satisfacției utilizatorilor);
- Pentru **Calitate**, măsurată mai ales prin indicatori de rezultat (satisfacție) sau indicatori tehnici (un anumit nivel de calitate tehnică, conform standardelor);
- Pentru **Eficiență**, mai ales indicatori de ieșire;
- Pentru **Performanța proceselor**, mai ales prin indicatori de intrare, dar și ieșire (acoperind modul în care procesele administrative/suport sunt furnizare), cuprinzând funcțiuni cum ar fi contabilitate, resurse umane, IT etc.
- Pentru **Transparență**, mai ales cu indicatori de proces și de ieșire recunoscuți internațional;
- Pentru **Bune practici**, mai ales prin indicatori de performanță internaționali (de proces, ieșire sau rezultat).

Metodologia propune o serie de instrumente sociologice de colectare a acestor informații pe baza unor eșantioane de instituții ce vor fi cuprinse în acest demers. Colectarea se va realiza prin utilizarea a trei tipuri de instrumente: *colectarea prin chestionar aplicat instituțiilor*, care va furniza atât date de percepție/calitative, cât și date cantitative care să permită identificarea informațiilor de performanță aferentă criteriilor și indicatorilor; *colectarea prin sondaj de opinie aplicat utilizatorilor/cetățenilor*, care oferă posibilitatea stabilirii „gradului de satisfacție" față de serviciile publice utilizate, dar și așteptările utilizatorilor, modul în care sunt implicați în realizarea și, eventual, furnizarea serviciilor; identificarea calității proceselor prin care serviciile sunt furnizate prin intermediul instrumentului *„client misterios"*, ce permite identificarea proceselor prezente (as-is) și formularea unor recomandări de îmbunătățire în procesul de pregătire și furnizare a serviciilor (to-be), mai ales în funcțiunile de ghișeu, comunicare, acces; nu în ultimul rând, prin *colectarea de date calitative prin intermediul focus-grupurilor*.

Metodologia propune agregarea datelor sub forma unui Raport pentru Metodologia Generală, raport care va reflecta situația la nivel general și care se va concentra pe testarea fezabilității indicatorilor compuși (transparență, eficiență, resurse umane etc.) și care va prezenta situația generală în ceea ce privește câteva aspecte cheie: planificarea și existența proceselor și resurselor de evaluare și monitorizare a performanței, dar și, acolo unde este posibil, identificarea unor rezultate referitoare la performanța în sine, care pot deveni valori de referință ale indicatorilor pentru susținerea unor evaluări viitoare ale performanței. De asemenea, Metodologia descrie și realizarea unui raport consolidat, bazat pe colectarea datelor conform Metodologiei Generale și a celor aferente Metodologiilor Sectoriale. Astfel, este vizată realizarea unui raport care va permite identificarea situației generale și diferențele care apar în

diferite sectoare de servicii publice, ceea ce va facilita identificarea diferențelor între sectoare, dar și recomandarea unor soluții comune de îmbunătățire.

Metodologia generală de monitorizare și evaluare reprezintă, așadar, o structură orientativă pentru un demers inițial sistematic, primul de acest fel în România, demers ce poate sprijini autoritățile administrației publice în definirea unor propuneri de modernizare și îmbunătățire a formulării și furnizării serviciilor publice.

Scopul acestei metodologii de monitorizare și evaluare este de a informa managementul organizațiilor cu privire la deciziile care trebuie luate, de învățare, reprezentativitate și angajare a actorilor cheie și beneficiarilor. Metodologia ROMA[1] identifică principalele obiective:

- Responsabilitate financiară. Dovedind punerea în aplicare a planurilor (de exemplu, efectul financiar al operațiunilor finanțate).
- Îmbunătățirea operațiunilor. Ajustarea activităților și pentru a realiza mai multe și pentru a utiliza mai bine resurse.
- Strategia de reajustare. Chestionarea ipotezelor și teoriile schimbării.
- Consolidarea capacității. Îmbunătățirea performanței persoanelor și organizațiilor.
- Înțelegerea contextului. Modificări în politică, politică, mediu, economie, tehnologie și societate.
- Aprofundarea înțelegere (cercetare). Creșterea cunoștințe privind orice subiecte incerte legate de intervenție.
- Construirea și susținerea încrederii.
- Lobby și advocacy.
- Sensibilizează susținătorii acțiunii. Construirea unei mase critice de susținere.

[1] ROMA Ghid 2014, p. 45.

7. 1. INTRODUCERE

1.1. Contextul documentului

Acest document definește **o metodologie-cadru pentru monitorizarea și evaluarea integrată a performanței** în furnizarea serviciilor publice, care să poată fi folosită direct și periodic la nivel național pentru stabilirea intervențiilor de politică publică și fundamentarea rezultatelor și țintelor de politici vizate, dar și ca **model pentru elaborarea de metodologii de monitorizare și evaluare a performanței** la nivelul unui sector/domeniu de servicii publice, cu scopul îmbunătățirii continue a performanței acestora.

Documentul are un rol operațional, urmând a fi utilizat pentru realizarea primei evaluări integrate a performanței serviciilor publice din România și ca îndrumar pentru dezvoltarea a 15 metodologii sectoriale de monitorizare și evaluare a performanței unor servicii publice sectoriale. Documentul a avut o fundamentare teoretică și empirică preliminară (teorii, definiții) ce poate fi regăsită în analize premergătoare pregătite în cadrul proiectului:

- Considerente generale privind monitorizarea și evaluarea performanței serviciilor publice;
- Vocabularul comun privind performanța serviciilor publice;
- Cadrul de dezvoltare a metodologiei pentru monitorizarea și evaluarea integrată a performanței în furnizarea serviciilor publice;
- Abordarea evaluării în România;
- Raport privind analiza metodologiilor existente;
- Bune practici naționale în monitorizarea și evaluarea serviciilor publice;
- Bune practici internaționale în monitorizarea și evaluarea serviciilor publice.

Eșantionul de servicii publice căruia îi este aplicată metodologia-cadru pentru monitorizarea și evaluarea integrată a performanței în furnizarea serviciilor publice a fost stabilit în baza unei analize preliminare care este disponibilă într-un document separat, intitulat „Selectarea serviciilor publice pentru monitorizarea și evaluarea integrată".

În introducere sunt discutate elementele critice și limitele metodologiei. În a doua parte a metodologiei sunt prezentate criteriile monitorizării și evaluării serviciilor publice și contextul dezvoltării acestui document, în a treia sunt prezentate etapele pentru aplicarea procesului de monitorizarea și evaluarea a serviciilor publice, în a patra parte este prezentat modul în care evaluarea-cadru și evaluările sectoriale se integrează, iar în a cincea parte este prezentat modul de utilizare a rezultatelor evaluării integrate a performanței serviciilor publice. În anexele documentului sunt disponibile o serie de instrumente de lucru recomandate pentru monitorizare și evaluare (chestionare, liste de verificare, grile de interviu, liste de indicatori). **Documentul este dezvoltat și organizat astfel încât să vizeze cât mai multe elemente ale structurii unui serviciu public ce pot face obiectul monitorizării și**

evaluării. În funcție de obiectivele și nevoile utilizatorilor documentului, unele părți aferente unui sau mai multor criterii, pot fi folosite sau adaptate. Totuși, în evaluarea serviciilor publice complexe trebuie să se țină cont de toate cele 8 criterii descrise în metodologie, adaptate specificității serviciului public evaluat.

În elaborarea metodologei-cadru de monitorizare și evaluare integrată au fost avute în vedere următoarele linii directoare:

- identificarea și analizarea metodologiilor de monitorizare și evaluare a serviciilor publice utilizate, în prezent, atât la nivel central - sectorial, cât și la nivel local - cu acoperirea întregii sfere de competențe privind furnizarea serviciilor publice. De asemenea, au fost identificate bune practici (interne și internaționale) privind astfel de sisteme de monitorizare și evaluare a serviciilor publice care pot fi adaptate contextului actual și aplicate în sistemul serviciilor publice din România;
- elaborarea unui set de *indicatori* (generici) agregați relevanți pentru monitorizarea și evaluarea performanței instituțiilor administrației publice în furnizarea serviciilor publice care să asigure o măsurare cât mai precisă a rezultatelor și impacturilor politicilor sectoriale, precum și mai bună corelare/integrare a acestora;
- pe baza modelelor de metodologii și practici de monitorizare și evaluare a serviciilor publice identificate, a fost elaborată **metodologia-cadru pentru monitorizarea și evaluarea integrată a performanței în furnizarea serviciilor publice**, care include și modalitatea colectării datelor și informațiilor necesare generării indicatorilor agregați propuși în cadrul acestei metodologii.
- Documentul a fost elaborat ca răspuns la preocuparea Guvernului privind îmbunătățirea serviciilor publice este reflectată în Strategia pentru Consolidarea Administrației Publice, a cărei viziune este sintetizată după cum urmează:

„Până în 2020, administrația publică din România va parcurge o spirală a încrederii în raport cu societatea, în care beneficiarii se vor bucura de servicii publice integrate, oportune și de calitate, furnizate, după o testare riguroasă a opțiunilor, de către autorități și instituții publice proactive și receptive la schimbare. Totodată, administrația publică va oferi fundamentul tehnic pentru agregarea și implementarea unor proiecte majore de țară, pentru încurajarea creșterii economice și susținerea îmbunătățirii competitivității".

- Implementarea acestei viziuni a fost detaliată în SCAP prin menționarea de obiective specifice și direcții de acțiune, printre care și cel legat de dezvoltare de mecanisme de monitorizare și evaluare a serviciilor publice (obiectivul IV. 3 al SCAP).

1.2. Justificarea alegerii cadrului de monitorizare și evaluare

În Europa, managementul performanței a căpătat amploare odată cu programul PUMA al OCDE. Conform rezultatelor programului, statele anglo-saxone și cele scandinave s-au dovedit mai deschise în adoptarea instrumentelor privind creșterea

performanței în sectorul public, comparativ cu statele de tradiție napoleoniană/continentală (Franța, Italia etc.), abordarea cu privire la aplicarea reformei de jos în sus a avut un mai mare succes în Danemarca sau Finlanda, în timp ce abordarea de sus în jos a înregistrat un mai mare succes în SUA sau Marea Britanie.

În România, legislația privind evaluarea performanței serviciilor este mai degrabă neunitară, fiecare sector de servicii publice având un anumit cadru de performanță, mai mult sau mai puțin dezvoltat. La nivel coordonat, Codul Administrativ oferă o serie de repere importante pentru gestiunea elementelor de performanță în servicii.

H.G. nr. 139/2008 privind normele metodologice de aplicare a Legii-cadru a descentralizării nr. 195/2006 a stabilit nouă indicatori de performanță în domeniul capacității administrative a unităților administrativ-teritoriale. Aceștia vizează printre altele, planificarea strategică, managementul financiar, al resurselor umane, absorbția de fonduri pentru proiecte de interes local și legalitatea actelor administrative.

HG nr. 961/2009 privind aprobarea Ghidului-cadru pentru elaborarea standardelor minime de calitate și a standardelor minime de cost pentru serviciile publice descentralizate a constituit un cadru pentru inițierea procesului de formulare a standardelor și indicatorilor de performanță, premise cheie pentru implementarea unui management al performanței.

Deși actele normative menționate anterior au acoperit componente de reglementare ale performanței, cadrul și instrumentele de management al performanței nu sunt complete fără componenta de monitorizare și evaluare a performanței. Funcția de monitorizare și evaluare este complementară funcțiilor de planificare și bugetare. Reglementările în vigoare conțin elemente disparate cu privire la obligațiile de evaluare la nivelul instituțiilor administrației publice din România.

Pentru asigurarea unor servicii publice de calitate și accesibile în România este necesară dezvoltarea componentelor de standardizare, de îmbunătățire a calității și accesului și de monitorizare și evaluare a performanței acestora. De aceea devine necesară evaluarea nivelului de conformitate a serviciilor cu standardele de calitate, satisfacția beneficiarilor raportată la așteptările acestora și adoptarea bunelor practici în procesul de furnizare al serviciilor.

Performanța se află în strânsă corelare cu succesul. De aceea, evaluarea și măsurarea performanței trebuie să răspundă unor întrebări cheie privind activitatea de furnizare a serviciilor publice, precum:

- Ce ne propunem să realizăm?
- Cum sunt definite performanța și succesul?
- Cum aflăm dacă avem performanță și „succes”?

Una dintre cele mai simple definiții ale performanței se referă la performanța financiară, dar, există mai multe dimensiuni care trebuie luate în considerare: „consumatorii sunt interesați de preț și calitate, acționarii sunt interesați de valoarea

adăugată, locuitorii sunt interesați de responsabilitate socială, în timp ce angajații sunt interesați de salarii și condiții de lucru" (Jackson, 2011: 15). În acest sens, această metodologie utilizează o serie de criterii care să surprindă nevoile tuturor actorilor cheie implicați în procesul de furnizare, colectare/monitorizare, evaluare și raportare a performanței. Conform lui Jackson (2011), performanța poate fi măsurată prin intermediul indicatorilor printr-un set de activități și urmărind obiective strategice.

O altă definiție a performanței, vizează: „un set de informații referitoare la evoluțiile/progresele realizate cu semnificații diferite de către diferiți actori cheie (stakeholderi) (Bovaird, 1996: 147)".

Dimensiunea privind monitorizarea și evaluarea serviciilor publice vizează atât managementul operațional, adică procesele și ieșirile (realizările imediate), cât și **managementul strate**gic adică orientarea către impact și rezultate. Ambele elemente sunt importante pentru obținerea „succesului" în furnizarea serviciilor publice, deoarece calitatea și adecvarea serviciilor furnizate cetățenilor sau companiilor depinde de modul în care instituțiile administrației publice își planifică și își conduc operațiunile și procesele.

Monitorizarea și evaluarea serviciilor publice se va concentra atât asupra planificării strategice instituționale și rezultatelor obținute, cât și asupra proceselor dezvoltate la nivel organizațional pentru a asigura managementul și furnizarea serviciilor. Monitorizarea și evaluarea sunt etape cheie pentru monitorizarea și evaluarea performanței datorită cerințelor actuale de analiză a performanței organizaționale prin comparație cu standardele agreate la nivel local/național/internațional în ceea ce privește calitatea proceselor organizaționale.

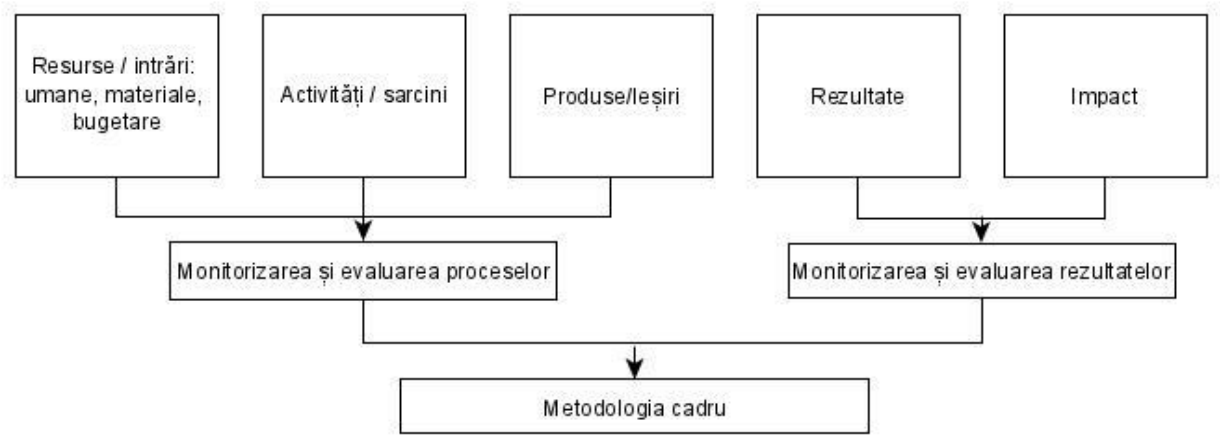


Figura 1 - M&E managementului operațional și a managementului strategic

În cadrul metodologiei propuse, **monitorizarea și evaluarea performanței serviciilor publice sunt orientate către rezultate și către procese**. Rezultatele reprezintă finalitatea serviciului pe termen scurt, mediu și lung, acestea au mai multe valențe și au o dinamică temporală, pot fi măsurate și pot fi evaluate atât extern, de către clienții

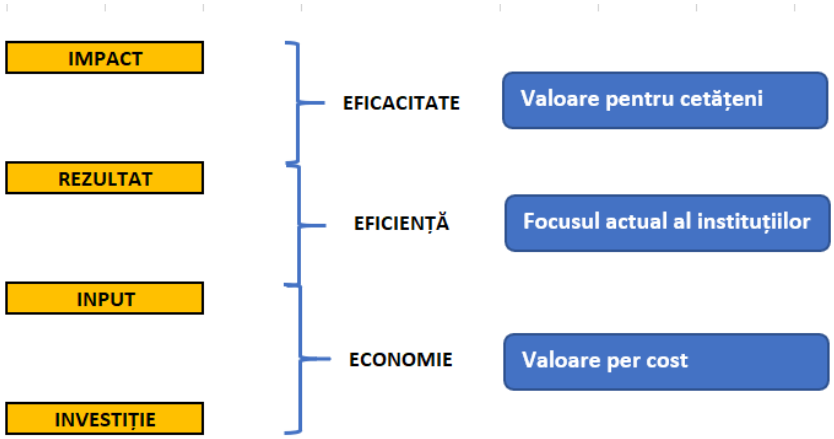
serviciilor, cât și intern, de către angajați și cei care furnizează serviciile pe baza unor criterii și indicatori.

Procesele și structurile instituționale reprezintă mijloacele necesare pentru furnizarea de servicii care sunt evaluate pentru conformitate în baza unor standarde de calitate și cerințe administrative (inclusiv proceduri de sistem sau operaționale), în funcție de o serie de dimensiuni/funcțiuni cheie.

1.3. Limitele documentului

Fiind dimensiuni ale managementului performanței, monitorizarea și evaluarea sunt înrudite și au roluri și obiective complementare. Documentul a fost elaborat în principal pentru a folosi funcției de evaluare periodică[2] a performanței serviciilor publice. Monitorizarea, în cadrul acestei metodologii, vizează urmărirea continuă a indicatorilor de performanță ai serviciilor publice în timp, cu ajutorul unui format de tipul tablou de bord, pentru a observa realizările imediate și/sau progresul înregistrat al acestor indicatori de performanță raportat la țintele propuse aferente serviciului public.

În documentul „Cadru de dezvoltare a unei metodologii de monitorizare și evaluare a performanțelor serviciilor publice", aferent Activității 3.2, a fost propusă o modalitate de a defini indicatorii de performanță. Diagrama de mai jos conține abordarea de la a fost dezvoltată metodologia. Aceasta își are originea în modelul 3E, dezvoltat de OECD și adoptat de către o serie de instituții importante la nivel european, cu atribuții în evaluarea și auditarea performanței.[3]



Sursa: https://www.servicefutures.com/public-sector-organisations-must-redefine-kpis

Modelul implică o logică de intervenție care pornește de la intrările în sistem, cuprinde rezultatele și impactul activităților. Acest model integrat pornește de la planificare, procesele de implementare și cuprinde etape precum monitorizarea, evaluarea și

[2] Utilizarea poate fi anuală, corelată cu evaluarea angajaților din administrația publică
[3] Ex: Curtea Europeană de Conturi

feedback-ul la finalul procesului. Metodologia va servi pentru fazele de monitorizare și evaluare.

Practic, monitorizarea vizează urmărirea rezultatelor evaluării performanței serviciilor publice, în timp ce evaluarea reprezintă un proces complex de analiză cantitativă și calitativă la un moment dat a efectelor furnizării serviciilor publice asupra beneficiarilor și societății conform metodologiei cadru sau metodologiilor sectoriale.

Pentru a putea fi adaptată și îmbunătățită continuu, metodologia-cadru propune evaluarea performanței la nivelul:

- **Proceselor interne/Furnizarea**
- **Resurselor umane/Învățarea/Inovarea/Leadership-ul**
- **Buget și finanțe**
- **Logistică**
- **Planificarea și stabilirea obiectivelor și a cadrului de performanță**
- **Clienți/Relații cu Beneficiari/Feedback**

Metodologiile propuse în acest document, cea cadru și cea sectorială, nu sunt singurele modele posibile, dar sunt variante propuse pentru a motiva și orienta conducătorii și managerii serviciilor publice și decidenții de la nivel local și central să dezvolte componentele de monitorizarea și evaluare a serviciilor publice, să exploreze și să inoveze, să optimizeze reglementările, să îmbunătățească procesele interne, să dezvolte o cultură a evaluării, a co-creării și furnizării serviciilor și a transparenței. Metodologiile pleacă de la o abordare de tipul Managementului bazat pe rezultate (MBR) și propun o relație de cauzalitate între procese și rezultate.

Serviciile publice funcționează într-un cadru de guvernanță pe mai multe niveluri, în care acțiunea fiecărui nivel implicat are impact asupra atingerii obiectivelor serviciului. Evaluarea trebuie să integreze toate aceste niveluri pentru fiecare serviciu public.

Evaluarea performanței serviciilor publice nu se poate baza exclusiv pe obiectivele, criteriile și indicatori din sectorul privat, deoarece profitabilitatea capitalului investit sau prețurile acțiunilor sunt indicatori utili și relevanți dar nu suficienți atunci când sunt furnizate bunuri publice.

Evaluarea performanței serviciilor publice vizează măsurarea gradului în care au fost atinse misiunea și obiectivele autorităților publice. Obiectivele serviciilor publice sunt multiple (sociale, economice, inovatoare, de dezvoltare teritorială, dezvoltare durabilă, etică etc.) iar misiunea legală vizează obligația de a asigura furnizarea bunurilor publice aferente unui anumit sector.

În consecință, evaluarea performanței serviciilor publice presupune: (1) identificarea misiunii și obiectivelor serviciilor publice aflate în responsabilitate de către fiecare autoritate a administrației publice publică competentă și responsabilă (reglementări, standarde de calitate, proceduri operaționale etc.), precum și metodele de organizare alese (drepturi exclusive sau speciale, situații de monopol teritorial și/sau management temporal, public sau delegat etc.); (2) identificarea principalelor categorii și

caracteristici ale utilizatorilor serviciului, a nevoilor și așteptărilor acestora; (3) identificarea specificului fiecărui serviciu public legat de particularitățile tehnice și economice ale fiecărei activități, de caracteristicile fizice, geografice și umane ale fiecărei zone de intervenție, de contextul istoric al creației și dezvoltării, de tipul serviciului: simplu (evenimente de viață, avize, autorizații etc.) sau complex (servicii medicale, servicii de asistență socială, servicii educaționale etc.).

Pe aceste baze a fost definit și dezvoltat un cadru de evaluare care cuprinde un număr limitat de criterii, dimensiuni și indicatori, cu scopul de a putea genera un rezultat care să sprijine monitorizarea și evaluarea performanței serviciilor publice din România.

1.4. Participarea factorilor interesați în elaborarea documentului

Implementarea metodologiei-cadru pentru monitorizarea și evaluarea performanței serviciilor publice este gestionată de către SGG și partenerii din proiect, entități care aplică, la nivelul administrației publice centrale și locale, un cadru de procese și o serie de dimensiuni și indicatori pentru a surprinde performanța instituțiilor și a serviciilor publice furnizate. Procesul include analiza performanței instituțiilor din perspectiva proceselor și furnizării funcțiunilor legale, precum și analiza performanței serviciilor, atât din perspectivă internă, cât, mai ales, din perspectiva clienților/beneficiarilor.

- Performanța instituției din perspectiva furnizării funcțiunilor cheie

Acest nivel vizează politicile și reglementările, instituțiile ca întreg, resursele umane, financiare și informaționale.

- Performanța în furnizarea serviciilor

Performanța furnizării serviciilor vizează rezultatele pe care le obțin instituțiile prin raportare la furnizarea serviciilor publice, rezultate cantitative și calitative, ce țin de progresul tehnic sau/și de evaluarea percepției clienților/beneficiarilor.

Validarea metodologiei-cadru propusă a fost realizată (criterii, dimensiuni, factori, indicatori de performanță, instrumente de colectare, mod de organizare a datelor) prin implicarea factorilor interesați.

Actorii interesați consultați pentru elaborarea și validarea acestui document cuprind atât reprezentanți ai instituțiilor administrației publice centrale precum și locale.

8. 2. METODOLOGIA EVALUĂRII INTEGRATE A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE

2.1. Scop

Metodologia-cadru pentru monitorizarea și evaluarea integrată a performanței în furnizarea serviciilor publice are drept scop stabilirea unor puncte de reper/indicatori cheie și a unei baze inițiale pentru măsurarea performanței serviciilor publice din România. Metodologia-cadru reprezintă și un șablon/model/ghid/îndrumar pentru elaborarea de metodologii de monitorizare și evaluare a performanței la nivelul unui sector/domeniu de servicii publice, inclusiv la nivelul unor servicii publice specifice, pentru îmbunătățirea continuă a calității și accesibilității.

Metodologia-cadru are următoarele obiective:

- Să definească un număr de criterii și să definească indicatori cheie de performanță pentru măsurarea performanței serviciilor publice din România;
- **Să permită evaluarea inițială, la nivel național, a performanței serviciilor publice pe baza unui eșantion de 30 de servicii publice de la nivel național**, județean și local;
- Să stabilească cadrul metodologic pentru măsurarea periodică a performanței la nivel național.

Această abordare presupune crearea premiselor metodologice pentru realizarea de monitorizări și evaluări integrate a performanței autorităților administrației publice în ceea ce privește furnizarea serviciilor publice în toate sectoarele de competență.

2.2. Schema generală privind monitorizarea și evaluarea serviciilor publice din România

Plecând de la nevoia de a măsura atât performanța proceselor interne, cât și de a colecta date privind performanța rezultatelor serviciilor publice, în vederea elaborării metodologiei cadru a fost construit un model multi-dimensional de criterii de performanță. Fiecărui criteriu din model îi corespund o serie de întrebări de evaluare. Mai departe, fiecărui criteriu de performanță îi corespund mai multe dimensiuni ale performanței, iar fiecare dimensiune este defalcată în factori de performanță (modelul complet se regăsește în Anexa 1). Implementarea acestui cadru de evaluare a performanței necesită *culegerea de date, procesarea și compararea acestora*.

Criteriile de performanță sunt stabilite în baza literaturii de specialitate, celor mai bune practici internaționale și bunelor practici naționale. Una dintre cele mai importante surse metodologice este OECD, organizație care a dezvoltat modelul de performanță 3E, preluat și de Curtea Europeană de Audit sau alte organizații respectabile, pe baza căruia este organizat auditul performanței și care se

concentrează pe trei criterii de performanță[4]: *economicitate* (costul resurselor de intrare/input); *eficiență* (costul pe unitate de producție) și *eficacitate* (realizarea obiectivelor formale). În literatură, acest model a fost lărgit prin introducerea dimensiunilor referitoare la deschiderea către public și valori manageriale, dimensiuni care iau în calcul specificitatea serviciilor publice furnizate, constând în caracterul public și social, lipsa competiției specifice zonei private și cu accent pe nevoia de a orienta managerii către atingerea satisfacției clienților și angajaților. Literatura internațională listează mai multe criterii de evaluare a performanței în general, precum și a organizațiilor, a proiectelor, a programelor și a serviciilor/produselor, în particular. Aceste criterii au definiții și interpretări diferite în funcție de scopul evaluării performanței. Spre exemplu, eficacitatea unui proiect/program se evaluează/măsoară diferit față de eficacitatea unui serviciu public.

În această metodologie cadru sunt propuse 8 criterii, care acoperă cele mai importante aspecte ale performanței serviciilor publice, dar care nu sunt mutual disjuncte: Capacitatea strategică, Eficacitatea, Calitatea, Eficiența, Accesibilitatea, Performanța proceselor, Bunele practici și Transparența. O parte dintre aceste criterii au fost propuse de către echipa de experți. Cu siguranță, în funcție de autori, în literatura de specialitate regăsim undele dintre aceste criterii ca dimensiuni ale unor criterii sau anumite dimensiuni considerate ca și criterii. Adaptând literatura de specialitate la contextul românesc, cu ajutorul specialiștilor intervievați, au rezultat aceste opt criterii, celelalte dimensiuni din literatura privind evaluarea performanței fiind operaționalizate ca și dimensiuni ale acestor criterii. Cu toate acestea, metodologia-cadru asigură completitudinea necesară evaluării performanței serviciilor publice, precum și flexibilitatea necesară în evaluarea integrată a performanței diverselor tipuri de servicii publice. De asemenea, prin instrumentele folosite metodologia asigură și integralitatea evaluării performanței serviciilor publice din România din perspectiva furnizorilor, beneficiarilor și a cetățenilor.

Cadrul va permite o analiză a modul în care procesul transformă intrările în realizări și rezultate pentru a atinge obiectivele stabilite pentru furnizarea serviciilor publice. Cadrul de analiză are o structură corelată cu instrumentele de cercetare utilizate pentru aplicarea metodologiei. Astfel, cadrul va urmări identificarea următoarelor elemente pentru evaluarea performanței serviciilor:

I. Planificarea strategică, cadrul strategic și instituțional al performanței serviciilor publice ce vizează existența Obiectivelor și Capacitatea Strategică prin asigurarea structurilor, procedurilor, resurselor materiale și resurselor umane;
II. Analiza performanței furnizării serviciilor ce vizează atingerea unor rezultate ale serviciilor publice conform unor criterii de analiză utilizate, în mod frecvent, în evaluarea performanței: Calitate, Accesibilitate, Eficacitate, Eficiență;
III. Nivelul de pregătire, existența mijloacelor necesare pentru atingerea performanței conform unor categorii cheie: Digitalizare, Transparență, Managementul Resurselor Umane, Bune Practici.

[4] OECD

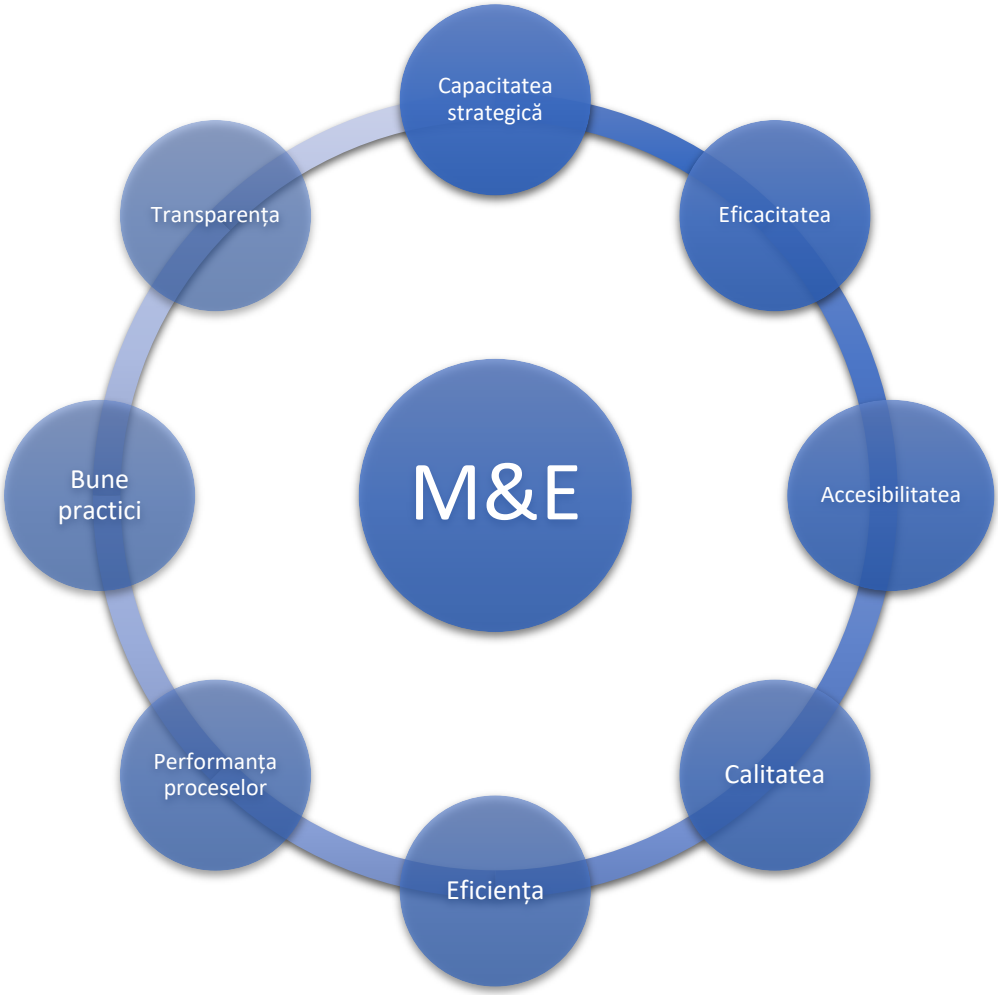


Figura 2 - Criteriile pentru monitorizarea și evaluarea integrată a performanței serviciilor publice

Metodologia propune un sistem de evaluare a performanței pe baza unor criterii utilizate în evaluarea performanței la nivel internațional cu ajutorul unor indicatori cheie de performanță. Criteriile vor fi măsurate prin intermediul unor indicatori agregați și bazați pe indicatori specifici măsurării performanței serviciilor aferenți criteriilor propuse. Criteriul de eficiență va fi analizat în mod specific, prin analiza intrărilor (resurselor) și indicatorilor de realizare imediată (output), în timp ce eficacitatea va fi analizată prin raportul ieșiri-rezultate.

Pentru realizare unei metodologii unitare, este necesară o definire comună a indicatorilor, corelată cu practica de utilizare a acestora la nivelul centrului Guvernului. Astfel, indicatorii pot fi asociați unei componente de planificare (obiectiv, activitate, etc) sau în funcție de specificitatea tehnică a domeniului de serviciu public (salubrizare, iluminat, ..). Pe de altă parte, trebuie ținut cont și de anumite definiții

deja utilizate în metodologiile de evaluare existente și folosite la nivelul Uniunii Europene, și anume referirea la indicatorii generali de performanţă, care sunt acei indicatori de care trebuie să se țină seama ori de câte ori se monitorizează şi evaluează o politică publică[5].

Tabel 1. Analiza tipurilor de indicatori[6]

Indicator	Explicații
Indicatorii de impact	Sunt expresia procentuală a impactului (efectului) pe care îl au pe termen lung și foarte lung. Indicatorii de impact se referă la consecinţe dincolo de efectele asupra beneficiarilor direcţi. Există două tipuri de definire a conceptului de impact. Impactul specific care apare după o perioadă de timp, dar care este direct legat de acţiunile întreprinse, şi impactul general care reprezintă un efect pe termen lung ce afectează o parte semnificativă a populaţiei.
Indicatorii de rezultat (outcome)	O expresie procentuală a unui efect pe termen mediu Indicatorii de rezultat sunt legaţi de efectele directe. Furnizează informaţii despre schimbările din comportamentul, capacitatea sau performanţa beneficiarilor direcți. Aceşti indicatori pot fi de natură fizică (reducerea timpilor de călătorie, numărul de accidente) sau pot fi economici / financiari (scăderea costurilor de management, nivelul resurselor din sectorul public).
Indicatorii de realizare imediată (ieșire /outputs)	Cantitatea de bunuri și servicii produse de instituție într-o perioadă specifică prin realizarea unui set de activități și proiecte asociate. Indicatorii de ieşire reprezintă indicatori legaţi de activităţile întreprinse şi reprezintă produsele directe ale acestora. Indicatorii de output sunt măsuraţi în unităţi monetare sau fizice (numărul de servicii publice furnizate).
Indicatorii de produs (fizici) și/sau de proces	O expresie cantitativă sau calitativă a efortului realizat pentru implementarea unui proces sau obținerea unui produs în cadrul unei activități sau a unui proiect, care la rândul lor vor conduce la obținerea unui rezultat imediat.

[5] Evaluation Methods for the European Union's External Assistance, European Communities 2006, Methodological Basis for Evaluation, Volume I.

[6] Adaptare după Metodologia de planificare strategică si bugetară, proiect SGG, http://sgglegis.gov.ro/legislativ/docs/2016/10/4zvh67qbkjg05ty23n8p.pdf

Indicator	Explicații
Indicatorii de eficiență	Costul unitar al unui produs, bun sau serviciu (realizare imediată) obținut de către instituție.
Indicatorii referitori la resurse și activități (indicatorii de intrare)	Reprezintă totalitatea resurselor alocate la fiecare nivel al politicii publice. Rolul acestui tip de indicatori este de a oferi informații despre resursele (umane, financiare) disponibile. Ca exemple de indicatori de resurse putem identifica: numărul de persoane necesar pentru implementarea politicii sau cantitatea de resurse alocată pentru atingerea rezultatelor.
Indicatorii de performanță	Având în vedere mediul de operare și evoluția serviciilor publice la nivel european, pe de o parte și cerințele guvernului, pe de altă parte, succesul unui serviciu public necesită agilitate. În consecință, este nevoie și de noi indicatori de măsurare care să ofere o măsură holistică a performanței și a succesului. Acest lucru necesită trecerea dincolo de considerente financiare pure și include o viziune holistică a dimensiunilor sociale, de mediu, fiscale și economice. O modalitate fezabilă pentru o performanță holistică a serviciilor publice se referă la identificarea unor indicatori centrali și influenți pentru a îmbunătăți performanța serviciului public în mod fazat, în diferitele stagii ale serviciului.

Clasificarea indicatorilor conform modelului de mai sus are rolul de a integra rezultatele inițiativelor la nivel guvernamental privind monitorizarea și evaluarea performanței, atât pentru politici cât și pentru furnizarea de servicii publice. Deși în cazul primei iterații de colectare informații de performanță la nivelul serviciilor publice nu se va putea măsura fiecare tip de indicator definit mai sus, aceștia vor putea fi analizați și utilizați de fiecare instituție în parte cu scopul creșterii capacității manageriale de evaluare a performanței, existând posibilitatea ca aceștia să fie colectați și în iterații de colectare ulterioare.

2.3. Criteriul 1: Capacitatea strategică (răspunde la întrebarea dacă a fost planificat procesul de furnizare a serviciilor publice, incluzând obiectivele, resursele, monitorizarea și evaluarea, utilizarea rezultatelor)

Serviciile publice trebuie să fie planificate de către instituții la nivel strategic pentru a face față nevoilor în schimbare și pentru a putea anticipa dinamic oportunitățile și schimbările/provocările. Acest lucru presupune existența unei planificări instituționale și a organizării din punct de vedere strategic. Planificarea instituțională va trebui să se reflecte în organizarea proceselor, documentelor și resurselor pentru managementul performanței în cadrul organizației, ca etapă anterioară operaționalizării efective și implementării criteriilor performanței.

Pentru a monitoriza și evalua capacitatea strategică a unui serviciu public pot fi luate în considerare mai multe dimensiuni de analiză.

O primă dimensiune a capacității strategice a serviciilor publice vizează modul de integrare în cadrul serviciilor publice a principiilor managementului performanței.

Întrebările de cercetare pentru analiza criteriului se vor referi la:

i) Sunt definite principiile managementului performanței la nivelul fiecărui tip de serviciu public? La nivelul prestatorilor, principiile sunt definite conform cu cerințele sistemului național, sunt acestea respectate și aplicate continuu în implementarea cadrului de performanță?

Tot la nivel de prestator de serviciu public, această dimensiune poate fi operaționalizată prin evaluarea modului în care principiile definite se regăsesc în toate procedurile și acoperă integral specificul managementului performanței în organizație pe termen lung.

ii) Existența unei politici privind performanța serviciului public, care poate fi elaborată la nivel național, dar și/sau preluată și adaptată la nivelul fiecărui prestator. O astfel de politică de performanță poate fi operaționalizată sub forma unui document strategic, actualizat periodic și care prevede raportarea transparentă a rezultatelor obținute.

iii) Existența unei structuri pentru monitorizarea și evaluarea performanței. O astfel de structură trebuie să aibă o definire clară a rolului și responsabilităților, să dezvolte și să implementeze un sistem de monitorizare, evaluare și raportare pe care să-l evalueze și pe care să îl îmbunătățească continuu astfel încât să crească calitatea informațiilor furnizate.

Toate aceste dimensiuni sunt operaționalizate sub forma unor indicatori. O listă orientativă de indicatori a fost dezvoltată în cadrul proiectului, iar pentru acest criteriu de evaluare, având în vedere resursele limitate, au fost selectați câțiva dintre cei mai utilizați și relevanți indicatori.

Pentru a măsura capacitatea strategică a unui serviciu public, au fost dezvoltați doi indicatori cheie de performanță: a) completitudinea setului strategic și b) Indicele capacității strategice. Acești indicatori cheie de performanță se calculează pe baza unor formule complexe: ca sumă ponderată a indicatorilor de performanță specifici acestui criteriu de eficacitate (vezi Anexa 1). Ponderile fiecărui indicator au fost stabilite pe baza bunelor practici internaționale și ținând cont de importanța fiecărui indicator în măsurarea performanței serviciilor publice. În funcție de specificitatea serviciilor publice, aceste ponderi pot fi ajustate.

Fiecare indicator se calculează pe baza mai multor variabile colectate de la fiecare prestator de servicii publice sub forma chestionarului:

- Existența unui document ce cuprinde următoarele elemente ale serviciului public: misiune, viziune și obiective, indicatori de performanță;
- Existența obiectivelor strategice pentru serviciul public;
- Existența obiectivelor operaționale/rezultatelor/indicatorilor pentru serviciu public;
- Existența unui sistem de management al performanței;
- Planificare multianuală a investițiilor pentru serviciul public;
- Existența unei structuri și funcții cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței;
- Numărul resurselor umane alocate pentru funcționarea structurii de monitorizare și evaluare (dacă au atribuții de M&E conform fisei postului);
- Numărul total de posturi ocupate în organigrama organizației publice. cu atribuții în furnizarea serviciului public;
- Existența unei metodologii sau proceduri de monitorizare și evaluare a performanței.

2.4. Criteriul 2: Eficacitatea - răspunde la întrebarea dacă serviciile publice își ating obiectivele stabilite

i) Criteriul **Eficacitate** urmărește realizarea obiectivelor, rezultatelor și indicatorilor de performanță privind furnizarea serviciilor publice la nivelul organizațiilor, adică ceea ce s-a obținut raportat la ceea ce s-a planificat conform Criteriului 1. În acest sens, cadrul metodologic include o serie de indicatori care să identifice modalitatea prin care instituțiile urmăresc, gestionează și măsoară elementele de mai sus, precum și modalitatea concretă în care acestea sunt surprinse prin măsurători de performanță (evaluare) și sunt utilizate. Pentru a surprinde eficacitatea atingerii setului de indicatori de performanță aferent serviciului public, vor fi colectate informații privind modul în care instituțiile monitorizează și evaluează rezultatele. Eficacitatea va fi analizată prin raportarea la indicatori aferenți subcriteriilor Accesibilitate, Adecvare sau Calitate și nu numai. **Eficacitatea** urmărește gradul de atingere al obiectivelor referitoare la performanță stabilite de către instituție, așadar, va fi analizată în corelație cu criteriul 1, dar și cu celelalte criterii.

Pentru a măsura eficacitatea unui serviciu public au fost dezvoltați doi indicatori cheie de performanță: *Indicele de îndeplinire a țintelor asumate în anul fiscal* și *Indicele de eficacitate generală a serviciilor*. Acești indicatori cheie de performanță se calculează pe baza unor formule complexe: ca sumă ponderată a indicatorilor de performanță specifici acestui criteriu de eficacitate (vezi Anexa 1). Ponderile fiecărui indicator au fost stabilite pe baza bunelor practici internaționale și ținând cont de importanța fiecărui indicator în măsurarea performanței serviciilor publice. În funcție de specificitatea serviciilor publice, aceste ponderi pot fi ajustate.

Analiza generică a criteriului va urmări:

- Analiza instrumentelor de măsurare utilizate, de către cine au fost utilizate acestea și care au fost sursele de date.
- Dacă au fost stabiliți indicatori, iar fiecare indicator se măsoară în mod ideal pe baza unor tendințe (3-5 ani) pentru indicatorii de performanță cantitativi, indicatori care vor fi comparați cu repere externe.
- Dacă se realizează autoevaluarea/evaluarea îndeplinirii obiectivelor propuse. Dacă se realizează analiza atingerii obiectivelor? Foaia de parcurs oferă aceste informații cu privire la eficacitate?
- Gradul de îndeplinire a țintelor asumate pentru indicatorii de realizare imediată în ultimul an fiscal încheiat;
- Gradul de îndeplinire a indicatorilor de rezultat în ultimul an fiscal încheiat;
- Modalitatea prin care se asigură relevanța strategiei de implementare a serviciului public prin actualizare permanentă;
- Identificarea procesului: cum au fost monitorizate si raportate rezultatele, cu ce resurse și cu ce frecvență.

ii) În același timp, criteriul **eficacitate** privit din perspectiva eficacității serviciilor furnizate se referă la nivelul de satisfacție obținut prin furnizarea unui anumit serviciu către beneficiari. **Eficacitatea serviciului are trei dimensiuni: *disponibilitatea serviciului* (D), *respectarea programărilor* (R) și *îndeplinirea așteptărilor* (A - adecvarea)**.

Disponibilitatea unui serviciu poate depinde de disponibilitatea echipamentului, a personalului, a materialelor sau a informațiilor etc. Se calculează ca raport între timpul disponibil pentru un anumit serviciu și timpul total folosit cu furnizarea acelui serviciu.

Respectarea programărilor poate avea semnificații diferite pentru diferiți furnizori de servicii. Fiecare furnizor ar trebui să utilizeze definiția respectării programului în strânsă corelare cu satisfacția clienților săi. Atingerea simultană a performanței a trei elemente-cheie ale programării - timpul de începere, timpul de finalizare și durata - stimulează precizia în programare și diligența în finalizarea serviciilor așa cum au fost programate.

Îndeplinirea așteptărilor (sau adecvarea) se referă la modul în care serviciul răspunde cererii și așteptărilor clienților deja existenți. Se bazează pe standarde de furnizare fundamentate mai ales pe nevoile utilizatorilor. Presupune o adaptare a serviciilor în funcție de nevoile specifice, de exemplu, urmăresc prioritățile celor care au nevoi

urgente: persoane fără adăpost care au prioritate la primirea unei locuințe sociale etc. Pentru monitorizarea acestei dimensiuni sunt folosite chestionarele de satisfacție ale beneficiarilor

Întrebări de cercetare:

- Dacă serviciul oferit este adecvat (cantitativ și calitativ) și îndeplinește nivelul de așteptări al beneficiarului;
- Satisfacția pentru serviciul furnizat;
- Modul în care s-au respectat standardele legale;
- Modul în care a fost gestionată furnizarea;
- Timpul de așteptare;
- Durata totală a furnizării;
- Numărul de reveniri pentru rezolvare;
- Calitatea și claritatea informațiilor;
- Modul în care am fost informată despre progres;
- Competența personalului;
- Tratamentul corect;
- Politețea personalului;
- Deschiderea față de nevoi;
- Serviciul furnizat a avut efectele așteptate.

Indicatori:

- Timpul disponibil pentru serviciul x;
- Timpul total folosit cu furnizarea serviciului x;
- Durata planificată a serviciilor;
- Durata efectivă a furnizării serviciilor;
- Durata întârzierilor serviciilor (la începutul și la sfârșitul acestora);
- Numărul serviciilor care au început la ora programată;
- Numărul serviciilor finalizate în perioada programată;
- Indicele general de satisfacție al beneficiarilor;
- Identificarea poverii administrative pentru accesarea serviciului (prin chestionar sau analiză a nevoilor concrete ale beneficiarilor)
- Satisfacția față de modalitatea de furnizare raportat la statusul socio-economic (exemplu: servicii furnizate la ghișeu pentru persoane cu dizabilități).

2.5. Criteriul 3: Accesibilitate - răspunde la întrebarea dacă utilizatorii/beneficiarii au acces facil la servicii, incluzând aici categoriile cu probleme de acces

i) **Accesibilitatea** este de mai multe tipuri:

- Accesibilitate generală – măsurată prin gradul de accesare al serviciului, mai ales de către cei cu probleme de acces;
- Accesibilitate în ceea ce privește oportunitatea temporală a furnizării, încadrarea în timp, măsurate prin lipsa întârzierilor și furnizarea la timp;

- Accesibilitatea costului serviciului, mai ales acolo unde beneficiarul trebuie să asigure o parte din cost.

Întrebări de cercetare:

- Existența unui spațiu de recepție a beneficiarilor;
- Existența spațiilor de așteptare mobilate cu scaune sau bănci confortabile;
- Personal specializat pentru preluarea și informarea beneficiarilor?
- Existența instrumentelor și procedurilor adoptate pentru preluarea și informarea beneficiarilor;
- Existența procedurilor transparente privind traseul beneficiarului pe parcursul furnizării serviciilor publice;
- Deținerea de instrumente electronice de transparentizare a listelor de așteptare;
- Dacă beneficiarii beneficiază de serviciile de care au nevoie (Atitudine proactivă);
- Dacă beneficiarii pot identifica ușor aceste servicii;
- Dacă beneficiarii au acces ușor și rapid la serviciile publice;
- Dacă beneficiază de uniformitate în asigurarea serviciilor și în utilizarea de soluții standard;
- Dacă beneficiarii au acces la toate serviciile conexe ca pachet inclus;
- Dacă beneficiarii au acces la toate informațiile necesare și relevante;
- Dacă informațiile furnizate sunt corecte, precise și de încredere;
- Descrierea canalelor de informare și comunicare, inclusiv social media
- Dacă beneficiarii trebuie să răspundă la întrebări ne-necesare/redundante (evitarea redundanțelor);
- Dacă beneficiarii sunt siguri că informațiile oferite de ei nu sunt folosite în scopuri ascunse (confidențialitate);
- Dacă beneficiarii se pot baza pe faptul că prestatorii de servicii își respectă angajamentele la timp (încredere);
- Dacă beneficiarii pot oferi input/feedback (sugestii, propuneri, idei, critici) legat de prestarea serviciilor;
- Timpii de așteptare până la furnizarea serviciului public;
- Existența listelor de așteptare transparente;
- Programul de lucru al diferitelor servicii favorizează accesul la acestea;
- Dacă beneficiarii își permit să plătească pentru servicii fără să întâmpine dificultăți financiare; (considerând toate costurile implicate, inclusiv costul serviciului în sine și costul de oportunitate pentru transport și o persoană pentru asistență dacă este necesar, costul de oportunitate pentru timpul pierdut de la lucru, etc).

Pentru a măsura accesibilitatea unui serviciu public a fost dezvoltat un indicator cheie de performanță: ***Indicele general al accesibilității***. Acest indicator cheie de performanță **se calculează** pe baza unei formule: **ca produs a trei indicatori de performanță specifici** acestui criteriu de accesibilitate:

Rata de solicitări neonorate pentru acordarea serviciului public x Percepția accesibilității x Rata de neaccesare a serviciului

Acești trei indicatori de performanță sunt calculați ca sume ponderate ale variabilelor specifice fiecărui indicator (vezi Anexa 1) Ponderile fiecărei variabile au fost stabilite pe baza bunelor practici internaționale și ținând cont de importanța fiecărei variabile în măsurarea performanței serviciilor publice. În funcție de specificitatea serviciilor publice, aceste ponderi pot fi ajustate.

- Tipuri de indicatori aferenți criteriului:
- Existența cel puțin a unei politici/proceduri aprobată și implementată corespunzător privind tratamentul egal;
- Numărul de reclamații și gravitatea acestora/an privind tratamentul egal;
- Număr de solicitări neonorate pentru serviciu;
- Rata de cuprindere a categoriilor țintă (exemple: număr de copii înscriși la școală din nr total copii, număr de pensii de invaliditate raportate la nr de persoane cu dizabilitate etc.);
- Timp mediu de rezolvare a unui caz/dosar/cerere (an);
- Timp mediu de așteptare la coadă (an);
- Timp mediu de intervenție (an);
- Număr de persoane care amână plata taxelor, serviciilor (colectare prin chestionar);
- Numărul celor care amână, din motive financiare accesarea unor servicii

ii) **Adecvarea**

Se referă la modul în care serviciul răspunde cererii și așteptărilor clienților existenți. Se bazează pe standarde de furnizare fundamentate mai ales pe nevoile utilizatorilor. Presupune o adaptare a serviciilor în funcție de nevoile specifice, de exemplu, urmăresc prioritatea celor care au nevoi urgente: *persoane fără adăpost care au prioritate la primirea unei locuințe sociale*, etc.

Întrebări de cercetare:

- Dacă serviciul oferit este adecvat cantitativ și ca specificități grupului țintă
- Identificarea poverii administrative pentru accesarea serviciului (prin chestionar sau analiză a nevoilor concrete ale beneficiarilor);
- Satisfacția față de modalitatea de furnizare raportat la statusul socio-economic (Exemplu: servicii furnizate la ghișeu pentru persoane cu dizabilități).

2.6. Criteriul 4: Calitatea - răspunde la întrebarea dacă serviciile furnizate sunt oferite conform unor parametri tehnici sau de furnizare precum cost, timp, în conformitate cu standardele în vigoare și dacă beneficiarii sunt mulțumiți de serviciile primite

Este un element definitoriu pentru evaluarea performanței serviciilor publice mai ales datorită relației pe care o stabilește între instituțiile administrației publice (furnizori) și beneficiarii de servicii, dar nu este măsurată într-un mod sistematic la nivelul sectorul public, având în vedere provocarea definirii și cuantificării acestui parametru

de definire a performanței. Criteriul privind Calitatea are, în principal, două componente:

i. calitatea tehnică a serviciilor bazată pe standarde și normative tehnice a bunurilor produse și serviciilor oferite

Pentru a clarifica definiția, pot fi oferite o serie de exemple de elemente de tipul: numărul de erori sau cantitatea de reprocesări sau corecții, răspunsuri utile și oferite în timp util; informații în timp util, relevante și fiabile pentru luarea deciziilor; măsura în care serviciul susține obiectivele organizației; metodele de livrare a serviciilor; conformitatea cu politicile; calitatea proceselor în comparație cu cele mai bune practici; nivelurile de competență ale personalului care furnizează serviciile; calitatea informațiilor oferite presei și publicului precum și a documentelor publicate etc.

ii. satisfacția sau percepția cu privire la calitate bazată pe feedbackul utilizatorilor

Pentru a măsura calitatea unui serviciu public au fost dezvoltați trei indicatori cheie de performanță: Indicele general al calității, Imaginea, performanța generală a organizației și Indicele general de satisfacție al beneficiarilor[7]. Acești indicatori cheie de performanță se calculează pe baza unor formule complexe: ca sumă ponderată a indicatorilor de performanță specifici acestui criteriu de calitate (vezi Anexa 1). Ponderile fiecărui indicator au fost stabilite pe baza bunelor practici internaționale și ținând cont de importanța fiecărui indicator în măsurarea performanței serviciilor publice. În funcție de specificitatea serviciilor publice, aceste ponderi pot fi ajustate.

Analiza criteriului va urmări dacă:

- Au fost definiți indicatori de performanță aliniați cu rezultatele care definesc cel mai bine calitatea produselor și serviciilor;
- Au fost constituite mecanisme de contestație/recurs și feedback prin intermediul cărora clienții pot oferi feedback cu privire la calitatea produselor și serviciilor. Acestea pot fi: reglementări privind numere verzi, sondaje ale clienților, comentarii, feedback online, reclamații;
- Au fost stabilite țintele pe baza unui proces condus intern în funcție de așteptările clienților sau, în unele cazuri, de politicile agențiilor centrale la nivel guvernamental;
- Instituțiile măsoară nivelul de satisfacție al clienților privind calitatea serviciilor furnizate și care sunt dovezile în acest sens. Se poate referi la calitatea/fiabilitatea serviciilor (de încredere, precise, sigure, solide);
- Rata de eroare și încadrarea acesteia într-un standard/nivel;
- Cantitatea de servicii/produse refăcute;
- Asigurarea conformității cu politicile/standardele;
- Toate elementele analizate se bazează pe cele mai bune practici în vigoare disponibile în furnizarea unor servicii similare;

[7] bazat pe o formulă din UK

2.7. Criteriul 5: Eficiența – performanța ca eficiență (răspunde la întrebarea cum sunt utilizate resursele/măsura modului în care intrările sunt transformate în rezultate)

Acest criteriu este extrem de important pentru evaluarea performanței serviciului public. Eficiența reprezintă un raport rezultat între intrări și ieșiri, urmărind, mai ales pentru sectorul public să sprijine menținerea cheltuielilor la un nivel decent și obținerea unui rezultat îmbunătățit pentru aceeași cantitate de resurse cheltuite. Evaluarea performanței pe baza criteriului de eficiență poate îmbrăca mai multe forme: eficiența alocativă, eficiență productivă, eficiența tehnică, eficiența dinamică și eficiența socială[8].

Eficiența operațională este extrem de importantă pentru că permite ajustarea proceselor de implementare/furnizare și a celor de management, astfel încât să fie obținute rezultate fără ca unele costuri de management să crească (costurile de tranzacționare)[9].

Alegerea utilizării indicatorului de eficiență are impact asupra stabilirii priorităților organizației și necesită o analiză atentă. După cum a fost menționat anterior, indicatorii pot include costul sau efortul per producție, producția per personal (într-o anumită perioadă de timp), rata de utilizare (de obicei în serviciile profesionale), costul per client, costul per locație sau ENI/cheltuielile ca procent din totalul ENI/cheltuielile organizației. Alegerea indicatorilor de eficiență depinde de tipul de produs/serviciu.

Dimensiunile cheie ale eficienței, sunt:

i. **Eficiența alocativă** este utilizată atunci când consumatorii/finanțatorii plătesc un preț care reflectă costul de producție marginal. Condiția pentru a asigura eficiența alocativă pentru o organizație este de a produce un rezultat în care costul marginal este egal cu prețul de achiziție. Această metodologie calculează eficiența alocativă ca diferență între tariful serviciului (sau standardul de cost) și costul istoric/real al serviciului respectiv. În funcție de specificitatea serviciilor publice și de disponibilitatea datelor pot fi identificate și alte formule de calcul pentru analiza eficienței alocative.
ii. **Eficiența productivă** apare atunci când o organizație combină resursele în așa fel încât să producă o producție dată la cel mai mic cost mediu posibil. În cadrul acestei metodologii vom calcula eficiența productivă ca diferența între costul median al serviciului și costul istoric/real al serviciului respectiv. În funcție de specificitatea serviciilor publice și disponibilitatea datelor se pot găsi și alte formule de calcul ale eficienței productive.
iii. **Eficiența tehnică** se referă la cât de mult poate fi obținut dintr-o intrare (resursă) dată. Eficiența tehnică maximă apare atunci când rezultatul este maximizat dintr-o cantitate dată de intrări. Eficiența productivă reprezintă minimizarea costurilor prin ajustarea mixului de intrări, în timp ce eficiența

[8] https://www.economicsonline.co.uk/Business_economics/Efficiency.html
[9] https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf

tehnică este maximizarea producției dintr-un anumit mix de intrări. În cadrul acestei metodologii vom calcula eficiența tehnică ca raportul dintre diferența între volumul de servicii de același tip din doi ani consecutivi raportat la diferența dintre cheltuielile curente cu serviciul respectiv din cei doi ani consecutivi. În funcție de specificitatea serviciilor publice și disponibilitatea datelor se pot găsi și alte formule de calcul ale eficienței tehnice.

iv. **Eficiență dinamică** apare în momentul introducerii progresului tehnologic și/sau a inovației în cadrul procesului de furnizarea a serviciilor publice.

Notă: În mod tradițional, o intervenție chirurgicală clasică presupunea ca pacientul să rămână cel puțin 5 zile internat în spital, dar, astăzi, datorită progresului tehnologiilor medicale multe intervenții chirurgicale presupun o internare a pacientului în spital de doar câteva ore.

v. **Eficiența socială** există atunci când toate costurile și beneficiile directe și indirecte sunt luate în considerare. Doar în cazul serviciilor complexe există metodologii specifice de calcul al acesteia: sănătate, social, educație, transport public etc.

Pentru a măsura eficiența unui serviciu public au fost dezvoltați trei indicatori cheie de performanță: Eficiența alocativă, Eficiența productivă și Eficiența tehnică în concordanță cu dimensiunile descrise mai sus în cadrul criteriului de eficiență.

Indicatorii de eficiență care măsoară performanța unui serviciu public sunt folosiți atât în managementul performanței, cât și în managementul strategic, managementul financiar, managementul calității, managementul sistemelor informaționale, managementul facilităților, leadership, integritate etc.

Datorită utilizării acestui criteriu în atâtea domenii ale administrației am considerat necesar să fie definiți în cadrul acestui criteriu indicatorii comuni criteriului de eficiență cu alte criterii de monitorizare și evaluare a performanței. Indicatori precum costul standard, gradul de îndatorare și fundamentarea bugetului pe bază de rezultate sunt incluși în analiza criteriului Eficiență.

Evaluarea eficienței programului sau serviciului se va referi la indicatori de tipul:

- Cost/efort per ieșire/rezultat imediat;
- Produse sau servicii/ per personal sau total cheltuieli cu acestea;
- Rata de utilizare;
- Cost per client;
- Costul pe locație;
- ENI/cheltuieli cu un serviciu/produs ca procent din total ENI/cheltuieli.

2.8. Criteriul 6: Performanța proceselor - răspunde la întrebarea dacă procesele care susțin funcțiunile interne ale instituțiilor - Resurse Umane, Buget și Contabilitate, Logistica, Relații Publice și Comunicare etc. - sunt organizate conform unei logici care să susțină performanța

Performanța proceselor administrative la nivelul organizațiilor care furnizează servicii constituie o premisă cheie pentru adoptarea performanței la nivelul instituțiilor publice. Capacitatea administrativă adecvată permite atât construirea unui proces de evaluare a calității serviciilor publice, cât și obținerea rezultatelor și nivelului de performanță asociat acestor rezultate ale activității de furnizare. Performanța proceselor aferente funcțiilor cheie ale instituțiilor este critică pentru crearea unui mediu organizațional orientat către performanță și care are estimări realiste să obțină performanță prin rezultatele sale. Dimensiuni cheie pentru analiza performanței proceselor:

- Capacitatea de a asigurare managementul financiar/per entitate/serviciu;
- Capacitatea de asigurare a managementului resurselor umane/per entitate/serviciu;
- Rata de înnoire a infrastructurii informatice și digitalizare;
- Capacitatea financiară de asigurarea a suportului TIC/per entitate/serviciu;
- Gradul de pregătire pentru calitate (capacitate de asigurare a calității)/per entitate (ISO, alt standard)/serviciu
- Politica de resurse umane și calitatea resursei umane;
- Gradul de digitalizare și vulnerabilitatea la securitatea informatică (per entitate)/pentru fiecare serviciu;

Pentru a măsura performanța proceselor de furnizare a unui serviciu public au fost dezvoltați șase indicatori: *Capacitate de asigurare a managementului financiar/per entitate, Indice de capacitate IT, Indice pregătire pentru calitate, Indice de capacitate a resursei umane, Indicele de calitate al locului de muncă* și *Indicele general de digitalizare*. Acești indicatori cheie de performanță se calculează pe baza unor formule complexe: ca sumă ponderată a indicatorilor de performanță specifici acestui criteriu performanță (vezi Anexa 1). Ponderile fiecărui indicator au fost stabilite pe baza bunelor practici internaționale și ținând cont de importanța fiecărui indicator în măsurarea performanței serviciilor publice. În funcție de specificitatea serviciilor publice, aceste ponderi pot fi ajustate.

2.9. Criteriul 7: Bune practici - răspunde la întrebarea dacă mediul instituțional este inovativ și orientat către performanță, incluzând aici adoptarea celor mai bune practici din domeniul furnizării serviciilor

2.9.1. Scopul criteriului

Îmbunătățirea continuă reprezintă un deziderat prin care sunt evaluate sistemele publice la nivel internațional. Ritmul schimbărilor și inovațiilor tehnologice sau procesuale este foarte alert, iar serviciile publice trebuie să țină pasul cu societatea. Modul în care serviciile publice identifică, promovează și integrează bunele practici este un element cheie în procesul de îmbunătățire continuă și asigurare a sustenabilității.

Prima dimensiune se referă la modul în care experiența anterioară în furnizarea serviciilor publice este procesată pentru a evalua punctele tari, punctele slabe, oportunitățile și amenințările. În cadrul acestei dimensiuni sunt propuse variabile de tipul: *procentul angajaților care participă anual la analize privind lecțiile învățate*; existența unor *proceduri de implicare a angajaților, beneficiarilor sau comunității în procesul de îmbunătățire continuă*; organizarea de *evenimente interne/externe pentru îmbunătățirea serviciilor furnizate sau a modului de furnizare*, numărul de *inovații/îmbunătățiri de procese propuse de angajații care au participat la analize privind lecțiile învățate sau cele propuse de alți factori implicați; modele de bună practică identificate, preluate, adaptate și implementate; economiile obținute ca urmare a îmbunătățirilor implementate sau calitatea superioară obținută în relație cu timpii de așteptare/răspuns, frecvența erorilor, adaptare la nevoile beneficiarului, accesibilitate.*

O a doua dimensiune vizează *participare la evenimente profesionale* și poate fi operaționalizată sub forma indicatorilor de tipul: *procentul angajaților care participă anual la evenimente profesionale; numărul de inovații/îmbunătățiri de procese propuse de angajații care au participat la evenimente profesionale.*

Din multitudinea de indicatori posibili, considerăm că cei mai relevanți ce trebuie urmăriți la nivelul fiecărui serviciu public sunt cuprinși în *Indicele de utilizare a bunelor practici*, vizând *inovarea* și *implicarea/co-crearea* în serviciile publice. Variabilele măsurate pentru indicatorul de inovare vizează participarea la competiții de bune practici, numărul și tipul măsurilor de inovare sau îmbunătățire a performanței serviciului public implementate, existența instrumentelor de feedback din partea beneficiarilor serviciilor publice, procentul beneficiarilor cărora li s-a solicitat sau au acordat feedback. În privința co-creării, variabilele propuse spre măsurare sunt *existența unei proceduri interne de consultare a beneficiarilor serviciului public, numărul de ședințe publice de consultare organizate, gestionarea petițiilor, gradul de încredere de care se bucură serviciul public, numărul de persoane implicate în co-creare.*

2.10. Criteriul 8: Transparența - răspunde la întrebarea dacă instituțiile sunt deschise și transparente, dacă oferă posibilitatea informării utilizatorilor cu privire la rezultatele activității de furnizare a serviciilor

Transparența și integritatea au devenit valori centrale în funcționarea economiei și trebuie reflectate și în evaluarea performanței serviciilor publice. Beneficiarii și comunitățile devin din ce în ce mai conștienți de impactul serviciilor publice asupra bunăstării și sunt interesați să participe în procesul de luare a deciziilor, să fie informați și implicați. Este evaluată capacitatea serviciilor publice de a comunica și implica beneficiarii și comunitățile pe care le deservesc.

O primă dimensiune de analiză vizează *accesibilitatea informațiilor* de interes public pentru beneficiari, comunitate și ceilalți factori interesați. Această dimensiune răspunde la întrebări de tipul:

- Serviciile publice dispun de sisteme adecvate de diseminare a informațiilor publice (structuri specializate, personal adecvat, pagini de Internet cu motor de căutare, social media, liste actualizate de întrebări frecvente, respectă standardele în domeniu)
- Serviciile publice pun la dispoziția părților interesate date publice deschise, au o strategie de creștere a cantității și calități datelor publice deschise puse la dispoziție iar informațiile sunt actualizate periodic
- Serviciile publice utilizează canale multiple de informare și au capacitatea să monitorizeze și să evalueze activitatea de informare publică
- Beneficiarii și comunitățile sunt mulțumite de coerența structurării informației, de aspectul grafic, de intuitivitate și ușurința identificării informațiilor

Pentru dezvoltarea acestei dimensiuni de analiză este nevoie de o perspectivă dublă, din partea prestatorilor și din partea beneficiarilor.

O a doua dimensiune de analiză se referă la existența mecanismelor adecvate de feedback și implicare a beneficiarilor și comunităților. O astfel de dimensiune permite evaluarea responsivității serviciului public, procesarea și integrarea feedback-ului. Beneficiarii și comunitățile pot fi implicare direct în îmbunătățirea serviciilor existente, co-crearea acestora sau a unora noi. Indicatorii propuși, includ: *existența unei proceduri de consultare a utilizatorilor aprobată și implementată corespunzător, existența unui număr adecvat de consultări publice/an; media anuală a participărilor la consultări a utilizatorilor (utilizatori/consultare)*.

Având în vedere multitudinea problematicilor propuse prin intermediul acestui criteriu sunt propuși următorii indicatorii agregați:

i. *Indicele general de transparență*, include indicatori de performanță care se referă la *satisfacția față de informarea publică*, ce include variabile precum *funcționalitatea sistemului de transparență* decizională și de acces la informațiile de interes public sau *nivelul de satisfacție al beneficiarilor* față de nivelul și calitatea informării),

ii. *Indicele de integritate*, include variabile precum *numărul incidentelor de integritate sau a dosarelor disciplinare), nivelul/rata de livrare a datelor publice deschise, disponibilitatea publică obiectivelor de performanță și a rezultatelor organizației* (ce include variabile de tipul existența raportului anual care cuprinde date privind serviciul public sau existența datelor de contact ale persoanelor direct responsabile de atingerea performanței).

Fiecare criteriu de performanță a fost structurat pe indicatori de performanță, care sunt calculați pe baza unor variabile.

Tabel 2 Criterii, dimensiuni și indicatori de performanță a serviciilor publice

Criteriu de evaluare a performanței	Indicatori cheie de performanță	Indicatori de performanță
Planificarea strategică	Completitudinea setului strategic	Gradul de conformitate a documentelor strategice în vigoare în perioada de referință ce cuprind, cel puțin următoarele elemente ale serviciului public: misiune, viziune și obiective, indicatori de performanță ai acestuia.
		Conformitatea obiectivelor strategice pentru serviciul public
		Conformitatea/Specificitatea obiectivelor specifice pentru serviciu public
		Existența unui sistem de calitate implementat la nivelul organizației
		Existența unui sistem de management al performanței implementat la nivelul organizației
		Planificare multianuală a investițiilor pentru serviciul public
	Indicele capacității strategice	Existența unei structuri și a unor funcții cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței
		Numărul de rapoarte de monitorizare și evaluare privind performanța serviciului în anul ...
		Numărul resurselor umane alocate pentru funcționarea structurii M&E (au atribuții de M&E conform fișei postului)
		Numărul total de posturi ocupate în organigrama entității dvs. Care au atribuții în legătură cu serviciul public
		Existența unei metodologii/proceduri de monitorizare și evaluare a performanței
		Stabilitatea strategiei de implementare a serviciului public
Eficacitatea	Indicele de îndeplinire a țintelor asumate în anul fiscal...	Gradul în care au fost atinse țintele aferente indicatorilor de realizare imediată
		Gradul de îndeplinire al indicatorilor de rezultat în ultimul an fiscal încheiat
	Indicele de eficacitate generală a serviciilor	Disponibilitatea serviciului
		Gradul de respectare a programărilor v1
		Gradul de respectare a programărilor v2
		Gradul de respectare a programărilor v3
Calitatea	Indicele general al calității	Existența standardului de calitate la nivelul serviciului public
		Adecvarea: Rata de conformare cu standardele legale în vigoare (doar pentru cei care au standarde de calitate aprobate)
		Sancțiuni referitoare la nerespectarea standardelor de calitate în vigoare
		Rata de reclamații in total serviciu
		Rata de reclamații rezolvate
		Rata de acțiuni corective
		Rata planificată de îmbunătățire a calității serviciilor publice
		Gradul de implicare a beneficiarilor în planificarea serviciilor
		Numărul serviciilor furnizate în regim externalizat
		Gradul de satisfacție a beneficiarului privind serviciul public X în anul 2019 Măsurat de instituția publică
	Imaginea și performanța generală a organizației	Percepția privind Imaginea generală a organizației de tipul x;
		Percepția privind Performanța generală a organizației de tipul x (chestionar cetățeni);

Criteriu de evaluare a performanței	Indicatori cheie de performanță	Indicatori de performanță
	Indicele general de satisfacție al beneficiarilor (formula din UK)	Percepția beneficiarilor privind furnizarea serviciilor
		Percepția beneficiarilor privind capacitatea de răspuns a furnizorilor
		Percepția beneficiarilor privind profesionalismul furnizorilor
		Percepția beneficiarilor privind atitudinea angajaților
		Percepția beneficiarilor privind informațiile
		Percepția beneficiarilor privind siguranța
	Calitatea la MS	Calitatea facilităților exterioare
		Calitatea facilităților interioare
		Interacțiune telefonică
		Interacțiunea on-line
Accesibilitate	Indicele general al accesibilității	Rata de solicitări neonorate pentru acordarea serviciului public
		Percepția accesibilității
		Rata de neaccesare a serviciului x
		Timp mediu de rezolvare a unui caz/dosar/cerere (an) - percepție/evaluare subiectivă
		Timp mediu de așteptare pe lista de așteptare (dacă e cazul)
		Timpul mediu de așteptare la coadă pentru accesarea unui serviciu public
		Identificarea serviciilor publice la care plata/coplata (sau plată informală) au fost o barieră în accesarea acestora.
Eficiența	Eficiența alocativă	Existența standardului de cost la nivelul serviciului public
		Tariful serviciului x
	Eficiența productivă	Procentul serviciilor publice pentru care se calculează costuri
		Cost standard pe serviciu X în anul 2019
		Costul median cu serviciul X în anul 2019
		Costul istoric per serviciul X în anul 2019
		Efortul (ENI) per serviciu public X
		Costul per beneficiar
		Cost per angajat
		Costul istoric cu resursa umană/serviciul X în anul 20..
		Grad de îndatorare
		Fundamentarea bugetului pe baza rezultatelor
	Eficiența tehnică	Volumul serviciilor de tipul x furnizate în 2018
		Costul istoric per serviciul X în anul 2018
Performanța proceselor	Capacitate de asigurare a managementului financiar / per entitate	Gradul de acoperire al posturilor cu specialiști în contabilitate/bugete/management financiar
		Instrumente de management financiar
	Indice de capacitate IT	Rata de înnoire a infrastructurii IT
		Capacitate financiară de asigurarea a suportului TICper entitate
		Gradul de acoperire al posturilor cu personal IT
	Indice pregătire pentru calitate	Gradul de formare în asigurarea calității
		Gradul de implementare al SCIM
		Conducătorul compartimentului realizează, anual, operațiunea de autoevaluare a sistemului de control intern managerial?
		Răspunsurile din chestionarul de autoevaluare sunt probate cu documente justificative corespunzătoare?

Criteriu de evaluare a performanței	Indicatori cheie de performanță	Indicatori de performanță
		Conducătorul compartimentului propune măsuri pentru îmbunătățirea sistemului de control intern managerial în cadrul chestionarului de autoevaluare
	Indice de capacitate a resursei umane	Anchete de resurse umane realizate in rândul angajaților
		Asigurarea competențele angajaților implicați în furnizarea serviciilor publice
		Număr de angajați cu responsabilități conform fișei de post în managementul fondurilor nerambursabile
		Gradul de retenție a personalului
		Grad de ocupare a funcțiilor publice
		Număr de funcții ocupate prin recrutare
		Număr de funcții ocupate prin concurs
		Capacitate de asigurare a managementului resurselor umane/per entitate
	Indicele de calitate al locului de muncă	Calitatea locului de muncă
	Indice general de digitalizare	Mijloace de furnizare a serviciilor
		Rata de programare online în website
		Gradul de digitalizare a tranzacțiilor aferente serviciilor publice
		Care este gradul de finalizare a unui serviciu digital?
		Digitalizarea plăților (pentru Fiecare serviciu)
		Digitalizarea templatelor (pentru Fiecare serviciu)
		Vulnerabilitatea la securitatea informatică (pentru Fiecare serviciu)
Bune practici	Indicele de utilizare a bunelor practici	Inovare
		Implicare/Co-creare
Transparență	Indicele general de transparență	Grad de informare publică
		Gradul de livrare a datelor deschise
		Disponibilitatea obiectivelor de performanță și a rezultatelor organizației
	Indicele de integritate	Rata serviciilor afectate de abateri disciplinare
		Rata serviciilor afectate de incidente de integritate

9. 3. DIMENSIUNI ȘI INDICATORI

Definirea și modul de calcul a indicatorilor este prezentat detaliat în Anexa 1. Variabilele/datele primare necesare calculării fiecărui indicator de performanță au fost stabilite pe baza analizei situațiilor statistice prezentate de diverși prestatorii de servicii publice, pe baza instrumentelor de bună practică din literatura națională și internațională, precum și pe baza prevederilor legale.

3.1. Instrumente de colectare date pentru fundamentarea criteriilor evaluării

În cadrul acestui capitol sunt prezentate instrumentele de colectare de date pentru evaluarea cantitativă și calitativă a performanței serviciilor publice. Această etapă metodologică a implicat realizarea unui inventar al surselor de informații existente în raport cu indicatorii de performanță stabiliți și elaborarea de strategii pentru colectarea datelor din sursele administrative existente și colectarea statistică a datelor lipsă.

În procesul de construcție a instrumentelor de evaluare, activitățile includ validarea indicatorilor de performanță, confirmând sursele existente de informații, metodele de colectare a datelor și identificarea capacităților și opțiunilor sistemului de culegere de date pentru a remedia lipsa de date. Astfel, pentru fiecare indicator de performanță a fost stabilită metoda și sursa de colectare a datelor, frecvența raportării și responsabilitatea colectării și raportării informațiilor. Cea mai eficientă modalitate de confirmare a datelor disponibile și a lacunelor de date existente este identificarea surselor de date pentru fiecare indicator de performanță. Acest lucru oferă, de asemenea, o altă oportunitate de a valida indicatorii de performanță.

În stabilirea metodei și sursei de colectare a datelor au fost analizate diferite opțiuni tehnologice disponibile pentru a ajuta la identificarea informațiilor privind performanța, bazându-se pe sistemele existente, în prezent, și luând în considerare costurile, beneficiile și riscurile asociate cu fiecare opțiune tehnologică. Planificarea procesului de culegere a datelor se regăsește în Anexa 5.

Având în vedere caracterul general al metodologiei-cadru, sistemul de indicatori generali de performanță propuși și necesitatea de a avea o privire de ansamblu a serviciilor publice din România, au fost stabilite următoarele instrumente de culegere de date:

a. **Chestionar de culegere date de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion** (Anexa 3)

Instrumentul cheie propus pentru a colecta date referitoare la performanța serviciilor publice este chestionarul de culegere date privind prestarea serviciilor publice de către prestatori de la toate nivelurile administrative (central, județean, local). Acest instrument va fi aplicat furnizorilor de servicii la nivel central și local pentru a fi

completat de persoane special desemnate de prestatorii serviciilor publice. Un eșantion va fi realizat la nivelul instituțiilor/prestatorilor din cele 30 de servicii publice selectate (pas aleator) în proiect.

Obiectivul instrumentului este de a colecta date referitoare la planificarea, implementarea, monitorizarea și evaluarea performanței dar și cu privire la utilizarea rezultatelor în îmbunătățirea proceselor și revizuirea sau analiza problemelor care afectează performanța furnizării serviciilor publice.

Instrumentul va fi aplicat prin informarea prealabilă a prestatorilor privind includerea în eșantion și solicitarea de completare a chestionarului, revenirea telefonică (linie verde pentru clarificări și întrebări).

b. Focus-Group-uri cu beneficiarii serviciilor publice

Scopul instrumentului este acela de a oferi date descriptive, calitative, nuanțe, detalii cu privire la atitudinile, așteptările, motivațiile beneficiarilor serviciilor publice. Instrumentul relevă percepțiile grupului de subiecți cu privire la performanța serviciilor publice, semnificațiile pe care aceștia le atribuie acțiunilor prestatorilor serviciilor publice. Focus-grupurile vor oferi posibilitatea analizei și pretestării unor întrebări de cercetarea care vor fi adresate în cadrul sondajului național aplicat beneficiarilor de servicii.

Grupul țintă vizat este de 120 de beneficiari ai serviciilor publice. Pentru a asigura diversitatea eșantionare participanților se va realiza pe regiuni de dezvoltare (15 Focus-Group-uri organizate în fiecare regiune) și pe serviciu public (4 Focus-Group-uri organizate pentru fiecare serviciu public selectat). Participanții la Focus-Group-uri vor fi selectați online, prin distribuirea unui anunț pe rețelele de socializare și pe email-urile prestatorilor de servicii publice.

Instrumentul are la bază un ghid de interviu ce surprinde temele principale de evaluare a serviciilor publice, cu indicatori care să surprindă performanța percepută în funcție de criteriile propuse în cadrul de performanță prezentat anterior la nivelul acestei metodologii: existența planificării, transparența, eficacitatea din perspectiva utilizatorului, calitatea interacțiunii, accesibilitatea, eficiența din perspectiva utilizatorului, calitatea interacțiunii cu serviciul și nu numai.

Instrumentul a fost ales pentru a investiga în profunzime cauzele percepțiilor privind serviciile publice, identificarea factorilor care influențează deciziile cu privire la accesarea serviciilor publice, formularea de ipoteze cu privire la îmbunătățirea serviciilor publice.

Ghidul de interviu va fi aplicat într-o sală de focus-group sau online, după informarea prealabilă a participanților și semnarea acordului de participare. Discuția se înregistrează, se transcrie și se interpretează prin elaborarea unui raport de Focus-Group. Pentru motivarea participării se pot oferi cadouri de participare la focus-group.

Ghidul de interviu dezvoltat în cadrul metodologiei va fi pretestat și ajustat, dacă este cazul, și aplicat de către o companie specializată în cercetarea de piață sau de către o

echipă de lucru ce dispune de instrumente adecvate și care trebuie să includă minimal funcții de tipul: moderator, mijloc de comunicare (online, etc), personal administrativ.

c. Chestionar de culegere date de la beneficiarii serviciilor publice (Anexa 2)

Instrumentul de culegere a datelor la nivelul beneficiarilor de servicii are ca scop analiza percepției bazată pe experiențele beneficiarilor de servicii cu privire la furnizarea serviciilor publice. Instrumentul își propune să analizeze gradul de satisfacție a acestora în raport cu serviciile publice recepționate. Grupul țintă vizează beneficiari ai diverselor servicii publice incluse în analiză dar poate diferi în funcție de serviciul analizat cu sprijinul acestei metodologii.

Instrumentul de culegere de date este un chestionar cu întrebări închise. Pentru formularea întrebărilor au fost consultate, pentru comparabilitate, sondaje pre-existente. Eșantionul va fi reprezentativ la nivel național pentru populația adultă neinstituționalizată și va fi relevant pentru nivelul regional și local. Clienții serviciilor publice (cetățeni) vor fi respondenți din populația neinstituționalizată a României (9.000 de respondenți). Analiza va fi segmentată la nivel central/regional/local.

Instrumentul de cercetare permite evaluarea criteriilor de performanță din partea beneficiarilor serviciilor publice. Instrumentul oferă o fotografie la nivel național a satisfacției cetățenilor cu privire la serviciile publice în general și la serviciile publice pe care le-au accesat ultima dată sau de care beneficiază cel mai des.

Chestionarul va fi aplicat prin metoda interviurilor telefonice (CATI = Computer Assisted Telephone Interview), participanții la studiu fiind aleși aleatoriu prin generarea de numere de telefon de către un program informatic specializat (pentru a asigura respectarea legislației privind protecția datelor cu caracter personal). Eșantionul va fi stabilit astfel încât să fie reprezentativ pentru populația adultă neinstituționalizată a României, cu rezidența în România. Datele vor fi ponderate pentru corectarea probabilităților inegale de selecție și pentru ajustarea ratelor neuniforme de non-răspuns, criteriile de ponderare fiind sex, vârstă, educație, etnie, ocupație, regiune și mărimea localității. Chestionarul dezvoltat în cadrul metodologiei va fi pretestat, ajustat, dacă este cazul, și aplicat de către o companie specializată în cercetarea de piață sau de către o echipă de lucru ce dispune de instrumente digitale adecvate și care trebuie să includă minim următoarele funcții: sociolog, statistician, operatori de culegere de date, coordonator operatori, verificator culegere de date.

d. Studiu prin observație participativă directă de tip „client misterios/mystery shopping"

Scopul intervențiilor de tip client misterios este să ofere decidenților politici și managerilor din sectorul public posibilitatea de a evalua serviciul și de a îmbunătăți performanța organizațiilor în ceea ce privește calitatea interacțiunii cu publicul. Permite evaluarea calității serviciilor, a implementării și eficacității intervențiilor publice.

Instrumentul permite analiza calității serviciului public și, mai ales, a serviciului oferit clienților (vezi Anexa 4). Metoda permite testarea modului în care personalul se

comportă și furnizează serviciul, dar și accesibilitatea spațiilor în care serviciile sunt furnizate, calitatea spațiilor, respectarea standardelor de furnizare aferente serviciului public, mai ales cele ce vizează comunicarea cu clienții și nu în ultimul rând, respectul față de aceștia. Prin acest instrument sunt vizați prestatorii serviciilor publice, personalul și capacitățile acestora.

Instrumentul constă în pregătirea de grile de observație și culegerea de date factuale pe teme precise. Prin acest instrument, un client misterios intră în contact cu o instituție care furnizează servicii publice pentru a evalua calitatea acestora. Acesta formulează o cerere tipică pentru serviciul respectiv, cerere pe care orice client obișnuit ar formula-o. Instrumentul urmărește funcții cheie ale departamentelor și utilizează exemple de întrebări corelate cu categoriile funcționale – întrebări similare cu cele adresate în mod curent de către cetățeni angajaților autorităților locale.

Grilele sunt aplicate de către personal instruit, într-o perioadă de timp determinată, cu privire la un număr determinat de prestatori de servicii publice. Eșantionare se realizează pe număr și tip de test pentru fiecare serviciu public selectat în cadrul prezentei metodologii. Testele se realizează în fiecare regiune de dezvoltare. Selectarea instituțiilor/prestatorilor pentru fiecare test se pot realiza aleatoriu din lista de prestatori la nivel național. Aplicarea se poate realiza la sediul fizic unde se furnizează serviciul sau prin sondaj telefonului.

Instrumente pentru colectarea datelor: Ghidurile de observație dezvoltate în cadrul metodologiei vor fi pretestate, ajustate, dacă este cazul, și aplicate de către o companie specializată în cercetarea de piață sau de către o echipă de lucru ce dispune de instrumente adecvate și care trebuie să includă minim următoarele funcții: coordonator studiu, persoane specializate care joacă rolul de beneficiar real al unui serviciu public.

Tipuri de date colectate (vezi Anexa 4)

- Analiza „ușurinței” de a identifica biroul unde serviciul este furnizat;
- Analiza completitudinii răspunsurilor și dacă au fost adresate departamentului vizat;
- Angajatul a fost politicos și/sau cu adevărat de ajutor;
- De câte ori a sunat telefonul înainte ca cineva să răspundă;
- Cât timp cumpărătorul a fost pus în așteptare:
- Clădirea este ușor de localizat iar birourile ușor de identificat;
- Angajații sunt îngrijiți, au făcut contact vizual/au zâmbit în timpul tranzacției;
- Angajații pun întrebări pentru a clarifica nevoile cumpărătorului, par cu adevărat preocupați de furnizarea unui răspuns la întrebare sau răspund complet la întrebare;
- Angajații au fost mulțumit clientului si s-au oferit să ajute cu alte informații;
- Angajatul a folosit numele clientului în interacțiune;
- Numărul de încercări de apelare telefonică a serviciului înainte de a primi răspuns și număr de apeluri puse în așteptare.

3.2. Procesul de analiză și validare a datelor

Etapa 4– Colectarea, procesarea, analiza și raportarea datelor

După ce cadrul sistemului de măsurare a performanței a fost stabilit, urmează etapa de colectare, procesare, analiză și raportare a datelor. Un factor esențial al colectării datelor cu privire la performanță îl constituie disponibilitatea informației. Trebuie să se ia o decizie în ceea ce privește tipul informațiilor necesare, pentru a determina rezultatele și problemele referitoare la performanță precum și modul în care aceste informații pot fi obținute. Culegerea, procesarea și analiza informațiilor poate fi dificilă și costisitoare. Este necesar să fie pus accentul pe datele administrative, care sunt colectate periodic și actualizate cu ușurință, pe datele complete, prompte, precise, constante în timp, practice și aflate la îndemână.

După colectarea datelor, acestea trec printr-un proces de curățare pentru detectarea, corectarea, înlocuirea, modificarea sau eliminarea înregistrărilor incomplete, incorecte, irelevante, corupte sau inexacte dintr-un set de înregistrări, tabel sau bază de date. Acest proces de curățare a datelor va permite eliminarea următoarelor erori: erorile de măsurare a performanței, erorile de introducere a datelor, erorile de procesare, erorile de integrare a datelor, erorile de analiză și erorile de curățare. Curățarea datelor implică cicluri repetate de investigare, diagnosticare și tratament cum ar fi:

- Screening-ul datelor colectate pentru următoarele erori poibile: neregularități de ortografie și formatare; lipsa datelor; exces de date, valori aberante/inconsecvențe, modele/tipare caudate; rezultate suspecte ale analizei.
- Diagnosticarea datelor cu probleme identificate în etapa de screening în funcție de tipul de eroare. Trebuie utilizat bunul simț, experiența, triangulația și lecțiile învățate pentru a diagnostica tipul de eroare corect și cu costuri minime.
- Tratamentul datelor cu probleme diagnosticate se va face de către analiști, care trebuie să decidă ce fac cu datele problematice:
    a) le lasă neschimbate
    b) le corectează
    c) le șterge
    d) remăsoară indicatorul de performanță al serviciului public

Datele „excluse de la analiză” trebuie să se regăsească în capitolul metodologic al raportului privind performanța serviciului public.

Testarea indicatorilor cu date disponibile și elaborarea unui raport preliminar

- Elaborarea rapoartelor de performanță pe baza indicatorilor de performanță, folosind informațiile disponibile despre tendințele istorice
- Revizuirea cu decidenții a rapoartelor pentru a asigura valabilitatea și utilitatea indicatorilor de performanță și a informațiilor pentru luarea deciziilor

și

- Ajustarea indicatorilor și a rapoartelor de performanță în conformitate cu obiectivele stabilite inițial

Identificarea pașilor pentru abordarea lacunelor în materie de date și raportare

- În cazul în care lipsesc anumite date privind performanța trebuie revizuiți indicatorii și opțiunile de colectare a datelor cu decidenții
- Identificarea sarcinilor cheie și a cronologiei necesare pentru implementarea sau îmbunătățirea instrumentelor de colectare și raportare a datelor, estimarea resurselor necesare și aprobarea acestora de către beneficiar

Etapa 5 – Evaluarea rezultatelor și a oportunităților de îmbunătățire

Agregarea rapoartelor individuale de cercetare

După colectarea datelor de evaluare, se va realiza o analiză a acestora cu scopul depistării eventualelor greșeli, incoerențe, valori extreme și alte elemente. Valorile inconsistente/neconfirmate pot fi ajustate în această fază.

Rapoartele de analiză privind instrumentele de cercetare utilizate vor fi sintetizate la nivelul **Raportului de evaluare a performanței serviciilor publice**. Acest raport va cuprinde o analiză a datelor/indicatorilor colectate/colectați în funcție și de criteriile de evaluare enunțate, o integrare a analizei serviciilor analizate în baza metodologiei generale cu serviciile analizate în baza metodologiilor sectoriale, o analiză a nivelului de pregătire administrativă a instituțiilor pentru furnizarea de servicii, dar și o serie de recomandări de îmbunătățire.

În urma analizei și ajustării datelor inconsistente se va realiza validarea finală a datelor și vor fi generate rapoartele preliminare de evaluare a performanțelor serviciilor publice.

Structura orientativă raportului de evaluare

Raportul de evaluare a datelor colectate va trebui să respecte un conținut minimal, pentru a putea permite să se răspundă la întrebările de cercetare aferente criteriilor utilizate în această metodologie. În funcție de calitatea datelor obținute, pot fi realizate analize comparative între tipuri de instituții sau regiuni de dezvoltare, tip de localități sau pot fi realizate analize statistice generale, indicând situația identificată în colectare. O formulă minimă poate fi elaborată pe structura de mai jos:

Obiectivele evaluării

Descrierea cadrului metodologic și a criteriilor analizate

Prezentarea rezultatelor analizei

Obiectivele planificării performanței

Planificarea și capacitatea strategică

Analiza productivității: analiza rezultatelor în funcție de volumul resurselor umane și a ceea ce s-a obținut față de ceea ce s-a planificat

Analiza eficacității (cost-eficacitate) și a rezultatelor obținute față de valorile de referință și a anilor anteriori

Calitatea în furnizarea serviciilor

Situația indicatorilor pentru eficacitate, eficiență, calitate

Calitatea resursei umane

Calitatea proceselor administrative

Transparența

Analiza bazată pe comparație cu standardele și bunele practici (gap analysis)

Concluzii și recomandări

Raportul va fi ilustrat cu grafice adecvate datelor prezentate și va cuprinde comparații și frecvențe individuale și cumulate. Concluziile vor adresa răspunsuri la întrebările de cercetare formulate inițial iar, dacă datele vor permite, vor identifica anumite elemente comparative între diverse aspecte analizate.

3.3. Modalitatea de prezentare a rezultatelor evaluării/Consultare și diseminare a raportului

Pentru a prezenta rezultatele evaluării la nivelul raportului realizat, se vor urmări câteva aspecte metodologice cheie. Acestea sunt în mod obișnuit utilizate atunci când se decide modalitatea de prezentare a acestor etape. În primul rând, un aspect cheie vizează utilizarea datelor colectate pentru a stabili valorile de referință, adică valorile aferente primei colectări și care devin element de raportare pentru stabilirea unor ținte sau pentru comparații viitoare. Datorită faptului că demersul de colectare a datelor de performanță a serviciilor publice se realizează pentru prima dată, procesul coincide și cu stabilirea inițială a acestor valori de referință. Procesul include următoarele aspecte:

i. Stabilirea valorilor inițiale privind performanța

Stabilirea valoriloriniţiale presupune atât stabilirea valorilor de referință privind performanța serviciilor publice, dar și țintele anuale pentru o perioadă de 4 ani privind îmbunătățirea acesteia. Stabilirea valorilor de referință se va face prin identificarea datelor disponibile la un moment dat și se vor menține pentru o perioadă de cel puțin 4 ani pentru a înregistra variațiile de la aceste valori într-o manieră integrată și corelată cu țintele propuse prin procesele de planificare strategică de la nivel de sector și de organizație.

Pentru stabilirea țintelor se vor folosii modele de prognoză adecvate fiecărui serviciu și disponibilității datelor necesare prognozei. Dacă nu există date disponibile, se va folosi metoda celui mai bun expert (delphi).

ii. Analiza prin comparație

a. Comparații cu obiectivele prestabilite

O astfel de comparație arată în ce măsură au fost îndeplinite obiectivele; dacă obiectivele au fost supraestimate, nerealiste sau prea costisitoare; dacă obiectivele au fost subestimate; dacă resursele trebuie să fie realocate sau dacă e nevoie de îmbunătățire.

b. Comparații cu o perioadă de performanță anterioară (lună, an)

Acest tip de comparație indică tendințele și arată în ce măsură performanța este în îmbunătățire, declin sau este constantă.

c. Comparații cu sarcinile de performanță, cum ar fi acelea planificate față de acelea realizate

Sarcinile de performanță pot fi stabilite ca o parte a bugetului, a evaluării personalului sau a procesului de management pe obiective. Sarcinile sunt legate de date, perioade de timp sau de cantitatea și nivelul de satisfacție a clientului.

d. Comparații cu standarde tehnice de dezvoltare

Astfel de standarde au fost stabilite de organizații profesionale de măsurare a muncii, de organisme de înființare a standardelor sau de alte nivele ale administrației publice. Exemple reprezintă întreținerea aerului, a apei, a vehiculelor și standardele de contabilitate.

e. Comparații cu instituții similare

Acestea reprezintă comparații cu alte instituții, care au caracteristici demografice, sociale și economice similare și oferă servicii comparabile. Problemele asociate unei astfel de comparații se referă la disponibilitatea datelor și a diferitelor caracteristici cheie, la nivelul serviciilor, obiectivelor și condițiilor climatice. Ministerele colectează, adesea, date comparative despre cheltuielile bugetare (brut și net) și nivelele de personal.

f. Raportarea la standarde și la exemplele clasice de succes

Acesta este un proces de măsurare a performanței comparativ cu organizațiile cele mai avansate în îmbunătățirea serviciilor, operațiilor sau gestiunea costurilor. Ajută la identificarea unor rezultate mai bune și a unor metode mai eficiente, care să fie încorporate în planul de îmbunătățire. Practicile de management performant se referă la procesele, practicile și sistemele identificate în organizațiile publice și private, care

se desfășoară la un nivel excepțional și sunt general recunoscute ca îmbunătățind performanța și eficiența unei organizații într-un anumit domeniu. Se poate aplica raportarea la standarde, la o mare varietate de procese cum sunt contabilitatea, serviciile de întreținere, managementul lichidităților, managementul resurselor umane și controlul infracționalității.

g. Diseminarea raportul evaluării, aprobarea și diseminarea formei finale a raportului.

Raportul de evaluare, care va prezenta rezultatele monitorizării și raportării, va fi întocmit conform unor forme standardizate.

3.4. Raportarea rezultatelor evaluării

În cadrul proiectului, raportarea rezultatelor se va realiza imediat după realizarea celor trei tipuri de evaluări, respectiv:

- Evaluarea bazată pe metodologia-cadru
- Evaluarea bazată pe metodologiile sectoriale

Care stau la baza:

- Evaluării integrate a performanței serviciilor publice

Pentru fiecare tip de evaluare se vor organiza evenimente de diseminare a rezultatelor, Rezultatele evaluării vor fi încărcate pe platforma informatică special dezvoltată în cadrul proiectului. Rezultatele evaluărilor vor fi prezentate fie într-o formă statică (de exemplu, sinteza ancheta sociologică), fie într-o formă dinamică (de exemplu, mapare a rezultatelor pe o regiune sau la nivelul țării).

Mecanismul de evaluare a performanței serviciilor publice poate fi ulterior continuat de către o structură desemnată la nivel central și care să realizeze aceste evaluări la un interval de 2 ani. Platforma informatică special dezvoltată în cadrul proiectului permite încărcarea rezultatelor evaluării.

Raportul de prezentare a rezultatelor evaluării va ține cont de următoarele principii[10]:

Exhaustivitate — performanța este evaluată în raport cu toate obiectivele importante.

Raportare simplificată — bazat pe set concis de informații despre performanță față de obiectivele identificate ale unui sector sau serviciu.

Accent pe rezultate — indicatorii de performanță la nivel înalt ar trebui să se concentreze pe rezultate, reflectând dacă obiectivele serviciilor au fost îndeplinite.

[10] Sursa: Adaptare din Consiliul Ministerial pentru Relații Financiare Federale (MCFFR) (2009) Australia.

Ierarhizare – indicatorii de rezultat ar trebui să fie susținuți de indicatori și de date suplimentare dezagregate, acolo unde este necesar un nivel mai mare de detaliere.

Semnificativ - datele raportate vor măsura ceea ce pretind că măsoară. Indicatorii de tip proxy ar trebui să fie identificați în mod clar, iar dezvoltarea unor indicatori mai semnificativi pentru a înlocui indicatorii proxy este încurajată acolo unde este posibil.

Comparabilitate — datele ar trebui să fie comparabile între unități/localități și în timp. Cu toate acestea, comparabilitatea poate fi afectată de disponibilitatea datelor (mai ales dacă vor fi disponibile progresiv).

Completitudine și disponibilitate progresivă a datelor — urmărește raportarea datelor pentru toți furnizorii de servicii publice (acolo unde este relevant), dar acolo unde acest lucru nu este posibil, instituțiile raportează date pentru acei furnizori care pot raporta (nu așteaptă până când datele sunt disponibile pentru toți).

Promptitudine — datele publicate sunt cele mai recente posibile. Raportarea atunci când datele devin disponibile și apoi actualizarea tuturor datelor relevante în ultimii ani este de preferat decât așteptarea până când toate datele sunt disponibile.

Utilizarea indicatorilor de performanță acceptabili (imperfecți) — indicatorii relevanți de performanță care sunt deja utilizați în alte aranjamente naționale de raportare sunt utilizați.

Pe înțelesul tuturor — datele trebuie raportate/prezentate într-un mod care să fie clar pentru un public larg, dintre care mulți nu vor avea expertiză tehnică sau statistică.

Exacte — datele publicate vor fi suficient de exacte pentru a oferi încredere în analiza bazată pe informațiile din Raport.

Validate — datele pot varia în măsura în care au fost revizuite sau validate (cel puțin, toate datele sunt aprobate de furnizor și supuse evaluării de către o autoritate relevantă.

Costul— estimările de eficiență ar trebui să reflecte costurile totale (acolo unde este posibil).

3.5. Măsuri de îmbunătățire a performanței și principale recomandări

Măsuri sistemice privind îmbunătățirea performanței

Acestea cuprind acele recomandări generate în raportul anterior care pot susține formularea unor măsuri de îmbunătățire. Măsurile vor fi formulate astfel încât să reflecte atribuțiile instituțiilor care au competențe în domeniu. Vor fi stabilite în funcție de câteva principii:

- Care sunt lecțiile învățate?
- Ce trebuie îmbunătățit?

- Ce funcționează optim și ce poate fi generalizat?

Deși scopul demersului este în principal acela de a identifica un set inițial de valori pentru măsurarea performanței serviciilor publice din România, totuși, unul dintre scopurile derivate ale demersului este de a genera un proces de schimbare la nivelul entităților responsabile cu furnizarea serviciilor publice, proces care să conducă la o îmbunătățire a performanței acestora.

În acest sens, platforma informatică va furniza informații pentru utilizatori, pentru a genera un proces de dezbatere și, pe termen mediu și lung, schimbare. Astfel, se intenționează punerea la dispoziție a unor informații cu privire la bunele practici, recomandări de îmbunătățire rezultate în urma anchetelor sociale și a interviurilor, tendințe și orientări privind dezvoltarea serviciilor în perioada următoare, pe baza evaluării integrate a performanței serviciilor.

Evaluarea oportunităților de îmbunătățire

Informațiile privind performanța trebuie folosite în sprijinul procesului decizional. Acest lucru implică o discuție privind acțiunile de îmbunătățire necesare și intervalul de timp necesar pentru atingerea nivelurilor de performanță dorite.

Elaborarea recomandărilor

Elaborarea planurilor de implementare pentru oportunitățile de îmbunătățire specifice identificate și recomandărilor formulate, vor ține cont de limitările inițiale ale unui astfel de demers, urmând a fi formulate pentru:

- Proces și aplicabilitate
- Specific sectorial
- Instrumente
- Modul de prezentare a rezultatelor

4. EVALUAREA INTEGRATĂ A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE

4.1. Considerente generale privind realizarea evaluării integrate a performanței serviciilor publice

Rezultatele obținute în cadrul proceselor de monitorizare și evaluare derulate în baza metodologiei-cadru, a monitorizărilor și evaluărilor sectoriale, vor sta la baza unei evaluări integrate a performanței autorităților administrației publice cu privire la furnizarea serviciilor publice. Procesul vizează identificarea unor valori de referință, orientative pentru organizarea procesului în viitor. Aceste valori vor avea o semnificație atât în cazul indicatorilor comuni, cei generali, da și pentru indicatorii specifici sectoriali. După realizarea a unui număr de 1-2 iterații de colectare și analiză, aceste valori pot genera un sistem de referință pentru evaluările ulterioare, evaluări care vor avea un caracter periodic.

Metodologiile sectoriale vor urmări dimensiunile și indicatorii din metodologia-cadru și, după caz, vor include indicatorii cheie de performanță (KPI) specifici sectorului respectiv. De obicei, acești KPI vor fi preluați de la INS sau de alte instituții care furnizează statistici sectoriale oficiale. În același timp, acești KPI vor trebui grupați pe dimensiunile din metodologia-cadru, acolo unde se încadrează cel mai bine, cu excepția indicatorilor de impact care au o mai mare complexitate și nu pot fi încadrați într-o singură categorie. Pentru fiecare sector, vor fi selectați maximum doi indicatori de impact care vor face parte, alături de indicii din tabloul de bord al evaluării integrate a performanței serviciilor publice.

Instrumentele de evaluare propuse în metodologia-cadru vor fi adaptate în funcție de specificitate/complexitatea fiecărui sector/serviciu.

Indicatorii specifici propuși în metodologiile sectoriale vor trebui să permită calcularea indicatorilor de performanță și a indicilor din metodologia-cadru (vezi matricea de evaluare integrată a serviciilor publice de mai jos) sau a altor indicatori de performanță similari care vor fi incluși în calcul indicilor/indicatorilor cheie de performanță.

Matrice de evaluare integrată a serviciilor publice

Metodologia cadru: Criterii, dimensiuni și indicatori de performanță a serviciilor publice			Metodologia sectorială
Criteriu de evaluare a performanței	Indicatori cheie de performanță	Indicatori de performanță	Parametrizare indicatori de performanță
Capacitatea strategică	Completitudinea setului strategic	Gradul de conformitate a documentelor strategice în vigoare, în perioada de referință, ce cuprind cel puțin următoarele elemente ale serviciului	Preluare

Metodologia cadru: Criterii, dimensiuni și indicatori de performanță a serviciilor publice			Metodologia sectorială
Criteriu de evaluare a performanței	Indicatori cheie de performanță	Indicatori de performanță	Parametrizare indicatori de performanță
		public: misiune, viziune și obiective, indicatori de performanță ai acestuia	
		Conformitatea obiectivelor strategice pentru serviciul public	Preluare și particularizare
		Conformitatea/Specificitatea obiectivelor specifice pentru serviciu public	Preluare și particularizare
		Existența unui sistem de calitate implementat la nivelul organizației	Preluare și particularizare
		Existența unui sistem de management al performanței implementat la nivelul organizației	Preluare
		Planificare multianuală a investițiilor pentru serviciul public	Preluare
	Indicele capacității strategice	Existența unei structuri și a unor funcții cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței	Preluare și particularizare
		Numărul de rapoarte de monitorizare și evaluare privind performanța serviciului în anul ...	Preluare
		Numărul resurselor umane alocate pentru funcționarea structurii M&E (au atribuții de M&E conform fisei postului)	Preluare
		Numărul total de posturi ocupate în organigrama entității dvs. care au atribuții în legătură cu serviciul public	Preluare
		Existenta unei metodologii/proceduri de monitorizare și evaluare a performanței	Preluare și particularizare
		Stabilitatea strategiei de implementare a serviciului public	Preluare și particularizare
Eficacitatea	Indicele de îndeplinire a țintelor asumate în anul fiscal...	Gradul în care au fost atinse țintele aferente indicatorilor de realizare imediată	Preluare
		Gradul de îndeplinire a indicatorilor de rezultat în ultimul an fiscal încheiat	Preluare

Metodologia cadru: Criterii, dimensiuni și indicatori de performanță a serviciilor publice			Metodologia sectorială
Criteriu de evaluare a performanței	Indicatori cheie de performanță	Indicatori de performanță	Parametrizare indicatori de performanță
	Indicele de eficacitate generală a serviciilor	Disponibilitatea serviciului	Preluare și particularizare
		Gradul de respectare a programărilor v1	Preluare și particularizare
		Gradul de respectare a programărilor v2	Preluare și particularizare
		Gradul de respectare a programărilor v3	Preluare și particularizare
Calitatea	Indicele general al calității	Existența standardului de calitate la nivelul serviciului public	Preluare
		Adecvarea: Rata de conformare cu standardele legale în vigoare (doar pentru cei care au standarde de calitate aprobate)	Preluare
		Sancțiuni referitoare la nerespectarea standardelor de calitate în vigoare	Preluare
		Rata de reclamații in total serviciu	Preluare
		Rata de reclamații rezolvate	Preluare și particularizare
		Rata de acțiuni corective	Preluare și particularizare
		Rata planificată de îmbunătățire a calității serviciilor publice	Preluare și particularizare
		Gradul de implicare al beneficiarilor în planificarea serviciilor	Preluare și particularizare
		Numărul serviciilor furnizate în regim externalizat	Preluare și particularizare
		Gradul de satisfacție a beneficiarului privind serviciul public X în anul 2019 măsurat de instituția publică	Preluare
	Imaginea și performanța generală a organizației	Percepția privind Imaginea generală a organizației de tipul x	Preluare
		Percepția privind Performanța generală a organizației de tipul x (chestionar cetățeni)	Preluare
	Indicele general de satisfacție a	Percepția beneficiarilor privind furnizarea serviciilor	Preluare

Metodologia cadru: Criterii, dimensiuni și indicatori de performanță a serviciilor publice			Metodologia sectorială
Criteriu de evaluare a performanței	Indicatori cheie de performanță	Indicatori de performanță	Parametrizare indicatori de performanță
	beneficiarilor (formula din UK)	Percepția beneficiarilor privind capacitatea de răspuns a furnizorilor	Preluare
		Percepția beneficiarilor privind profesionalismul furnizorilor	Preluare
		Percepția beneficiarilor privind atitudinea angajaților	Preluare
		Percepția beneficiarilor privind informațiile	Preluare
		Percepția beneficiarilor privind siguranța	Preluare
	Calitatea la MS	Calitatea facilităților exterioare	Preluare și particularizare
		Calitatea facilităților interioare	Preluare și particularizare
		Interacțiune telefonică	Preluare și particularizare
		Interacțiunea on-line	Preluare și particularizare
Accesibilitate	Indicele general al accesibilității	Rata de solicitări neonorate pentru acordarea serviciului public	Preluare
		Percepția accesibilității	Preluare și particularizare
		Rata de neaccesare a serviciului x	Preluare
		Timp mediu de rezolvare a unui caz/dosar/cerere (an) - percepție/evaluare subiectivă	Preluare și particularizare
		Timp mediu de așteptare pe lista de așteptare (dacă e cazul)	Preluare și particularizare
		Timpul mediu de așteptare la coadă pentru accesarea unui serviciu public	Preluare și particularizare
		Identificarea serviciilor publice la care plata/coplata (sau plată informală) au fost o barieră în accesarea acestora.	Preluare și particularizare
Eficiența	Eficiența alocativă	Existența standardului de cost la nivelul serviciului public	Preluare
		Tariful serviciului x	Preluare și particularizare

Metodologia cadru: Criterii, dimensiuni și indicatori de performanță a serviciilor publice			Metodologia sectorială
Criteriu de evaluare a performanței	Indicatori cheie de performanță	Indicatori de performanță	Parametrizare indicatori de performanță
	Eficiența productivă	Procentul serviciilor publice pentru care se calculează costuri	Preluare
		Cost standard pe serviciu X în anul 2019	Preluare
		Costul median cu serviciul X în anul 2019	Preluare
		Costul istoric per serviciul X în anul 2019	Preluare
		Efortul (ENI) per serviciu public X	Preluare
		Costul per beneficiar	Preluare
		Cost per angajat	Preluare
		Costul istoric cu resursa umană/serviciul X în anul 20..	Preluare
		Grad de îndatorare	Preluare
		Fundamentarea bugetului pe baza rezultatelor	Preluare
	Eficiența tehnică	Volumul serviciilor de tipul x furnizate în 2018	Preluare
		Costul istoric per serviciul X în anul 2018	Preluare
Procesele /Funcțiunile/Capacitatea funcțiunilor	Capacitate de asigurare a managementului financiar / per entitate	Gradul de acoperire a posturilor cu specialiști în contabilitate/bugete/management financiar	Preluare
		Instrumente de management financiar	Preluare
	Indice de capacitate IT	Rata de înnoire a infrastructurii IT	Preluare
		Capacitate financiară de asigurarea a suportului TIC/ per entitate	Preluare
		Gradul de acoperire a posturilor cu personal IT	Preluare
	Indice pregătire pentru calitate	Gradul de formare în asigurarea calității	Preluare
		Gradul de implementare a SCIM	Preluare
		Conducătorul compartimentului realizează, anual, operațiunea de autoevaluare a sistemului de control intern managerial?	Preluare
		Răspunsurile din chestionarul de autoevaluare sunt probate	Preluare

Metodologia cadru: Criterii, dimensiuni și indicatori de performanță a serviciilor publice			Metodologia sectorială
Criteriu de evaluare a performanței	Indicatori cheie de performanță	Indicatori de performanță	Parametrizare indicatori de performanță
		cu documente justificative corespunzătoare?	
		Conducătorul compartimentului propune măsuri pentru îmbunătățirea sistemului de control intern managerial în cadrul chestionarului de autoevaluare	Preluare
	Indice de capacitate a resursei umane	Anchete de resurse umane realizate în rândul angajaților	Preluare
		Asigurarea competențele angajaților implicați în furnizarea serviciilor publice	Preluare și particularizare
		Număr de angajați cu responsabilități conform fișei de post în managementul fondurilor nerambursabile	Preluare și particularizare
		Gradul de retenție a personalului	Preluare și particularizare
		Grad de ocupare a funcțiilor publice	Preluare și particularizare
		Număr de funcții ocupate prin recrutare	Preluare
		Număr de funcții ocupate prin concurs	Preluare
		Capacitate de asigurare a managementului resurselor umane/per entitate	Preluare și particularizare
	Indicele de calitate al locului de muncă	Calitatea locului de muncă	Preluare și particularizare
	Indice general de digitalizare	Mijloace de furnizare a serviciilor	Preluare și particularizare
		Rata de programare online în website	Preluare și particularizare
		Gradul de digitalizare a tranzacțiilor aferente serviciilor publice	Preluare și particularizare
		Care este gradul de finalizare a unui serviciu digital?	Preluare și particularizare
		Digitalizarea plăților (pentru fiecare serviciu)	Preluare și particularizare
		Digitalizarea templatelor (pentru fiecare serviciu)	Preluare și particularizare

Metodologia cadru: Criterii, dimensiuni și indicatori de performanță a serviciilor publice			Metodologia sectorială
Criteriu de evaluare a performanței	Indicatori cheie de performanță	Indicatori de performanță	Parametrizare indicatori de performanță
		Vulnerabilitatea la securitatea informatică (pentru fiecare serviciu)	Preluare și particularizare
Bune practici	Indicele de utilizare a bunelor practici	Inovare	Particularizare/parametrizare
		Implicare/Co-creare	Particularizare/parametrizare
Transparență	Indicele general de transparență	Grad de informare publică	Preluare și particularizare
		Gradul de livrare a datelor deschise	Preluare și particularizare
		Disponibilitatea obiectivelor de performanță și a rezultatelor organizației	Preluare și particularizare
	Indicele de integritate	Rata serviciilor afectate de abateri disciplinare	Preluare
		Rata serviciilor afectate de incidente de integritate	Preluare

Evaluările vor porni de la nivelul furnizorilor de servicii publice și vor include evaluări locale, județene, regionale, naționale și comparații cu servicii publice internaționale similare. Pentru serviciile publice care nu au o specificitate sau complexitate deosebită va fi aplicată metodologia-cadru, iar pentru celelalte servicii metodologiile sectoriale (sănătate, social, educație, utilități, cultură, tineret și sport, poliție locală, administrare domeniu public, taxe și impozite, evidența populației etc.).

Diferențierea între cele trei categorii de evaluări a performanței serviciilor publice se reflectă nu numai în elementele constituente specifice (natura indicatorilor analizați, tipuri de instrumente folosite, domenii de analiză), dar și prin prisma contribuției la îmbunătățirea performanței serviciilor publice. În tabelul de mai jos, sunt menționate principalele contribuții specific ale fiecărei categorii de evaluare.

Categorie de evaluare	Contribuție specifică
I. Evaluarea pe baza metodologiei-cadru	Orientări pentru îmbunătățirea cadrului de performanță a serviciilor publice (nivel național) Propunere de îmbunătățire a legislației actuale în ceea ce privește performanța serviciilor publice (orientări generale) Orientări generale privind îmbunătățirea performanței serviciilor publice
II. Evaluare pe baza metodologiilor sectoriale	Propunere de îmbunătățire a legislației actuale în ceea ce privește performanța serviciilor publice (orientări sectoriale) Orientări sectoriale pentru îmbunătățirea performanței serviciilor publice

III. Evaluarea integrată a performanței serviciilor publice în România	Sinteza recomandărilor de îmbunătățire a performanței serviciilor publice, atât cu caracter general, cât și pentru fiecare serviciu analizat Direcții generale pentru consolidarea administrației publice cu scopul de a furniza servicii publice performante

4.2. Considerente privind integrarea informațiilor

Având în vedere caracterul distinct al acestui raport de evaluare integrată a performanței serviciilor publice, pentru asigurarea coerenței documentului, este de așteptat ca doar o parte dintre informațiile furnizate în rapoartele de evaluare pe baza metodologiei-cadru și a metodologiilor sectoriale să fie preluate/integrate în acest document – spre exemplu, doar integrarea indicatorilor de performanță și a indicatorilor cheie de performanță. Evaluarea indicatorilor care compun indicatorii de performanță va fi preluată doar pentru a explica anumite valori anormale ale indicatorilor de performanță (de exemplu, excepțiile/valorile aberante).

În principiu, vor fi preluate doar informațiile de sinteză și care prin corelare să conducă la formularea unor concluzii și recomandări pentru îmbunătățirea performanței serviciilor publice din România (atât cu caracter general, cât și pentru fiecare serviciu analizat). Informațiile de sinteză vor fi fundamentate atât cu ajutorul indicatorilor cheie de performanță, cât și cu cel al indicatorilor de impact.

Pentru o imagine mai clară și pentru o mai bună formulare a orientărilor ce au ca obiectiv îmbunătățirea capacității administrative, informațiile integrate vor fi puse într-un context socio-economic național și chiar european. Pe lângă indicatorii propuși, pentru a ilustra diferența de performanță a servicii lor publice românești față de cele ale țărilor cu servicii publice bine administrate (spre exemplu, Canada, Australia, UK, Germania, Franța, Korea de Sud), vor fi incluși în analiză și indicatori cheie de performanță de la nivel internațional

5. 5. UTILIZAREA REZULTATELOR EVALUĂRII INTEGRATE A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE

Având în vedere faptul că prezentul demers reprezintă primul proiect care a adoptat o metodologie completă și unitară pentru monitorizarea și evaluarea performanței serviciului public, rezultatele care trebuie obținute constituie o adevărată bază de date pentru:

- **Îmbunătățirea guvernanței serviciului public;**
- **Îmbunătățirea politicilor publice;**
- **Stabilirea standardelor minime de performanță;**
- **Alocarea corectă a resurselor, atât financiare, cât și umane;**
- **Îmbunătățirea performanței serviciilor în anumite sectoare;**
- **Evaluarea generală a calității vieții;**
- **Prognoza socio-economică, după caz.**

6. BIBLIOGRAFIE

1. The KPI Institute, https://kpiinstitute.org/
2. Bovaird, T., (1996). Theoretical economy of performance measurement. Organizational performance and measurement in the public sector: Toward service, effort and accomplishment reporting. Greenwood Publishing Group. Inc.
3. S. Brignall, and S. Modell, "An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector' ," Management Accounting Research, vol. 11, pp. 281-306, 2000
4. https://www.researchgate.net/publication/271892041_Research_Frontiers_in_Public_Sector_Performance_Measurement
5. David Parmenter - Key Performance Indicators – Developing, Implementing and Using Winning KPIs, 3rd edition (2015), Waymark House, 20 John Street, Titahi Bay, Porirua 5022, New Zealand
6. Jackson, P. M. (2011). Governance by numbers: what have we learned over the past 30 years? Public Money & Management, 31:1, 13-26, DOI: 10.1080/09540962.2011.545542
7. Salomon L.M.,1987. Partners in public service: the scope and theory of government-nonprofit relations » in W.W Powell (ed), the non profit sector, New Haven, Yale university Press, 27-41.
8. Bauby P, 1998, Service public de la tutelle à la régulation. Flux n° 31-32, pp 25-34.
9. Duez P, 2008 «L'État et la recherche de gouvernances locales des territoires. Une approche régulationniste », économie appliquée, n° 4, p 113- 147.
10. Duez P, 2019, « Management public et échelles territoriales » Conférence internationale sur le management du 30 octobre au 1 novembre à Bucarest.
11. Duez P, Ioan Radu I, 2014 «L'économie informelle, facteur de dérégulation de l'économie française et roumaine », Cahiers du Cédimes n°2, 2014, pp 41-56.
12. Dutertre C, 1999, « Les services de proximité aux personnes : vers une régulation conventionnée et territorialisée », L'année de la régulation, vol 3, pp 213-237.
13. Pollitt C et Bouckaert G, 2011, « Public management reform : a comparative analysis –New public management, governance, and the neo-weberian state. Oxford, Oxford University Press
14. Bauby P, 2011, L'européanisation des services publics, Presses de sciences po.
15. Hammerschmid G Van de Walle Sandrews R and Bezes P (2016) Public Administration Reforms in Europe: The View from the Top. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
16. Duez P, Radu I et ali, 2013, «An economic analysis of the health and social sector recasting in France and Romania», Business excellence and management journal, n°3, pp 22-37.
17. OECD (2019), Government at a Glance 2019, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en.

Diverse surse online:

18. http://mikelcrawley.com/2017/09/16/outputs-versus-outcomes/
19. https://dzone.com/articles/input-output-and-outcome
20. https://uxdesign.cc/how-to-measure-progress-with-outcomes-985fb118fb56
21. https://www.servicefutures.com/public-sector-organisations-must-redefine-kpis

22. http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=164996
23. https://govdata360.worldbank.org/indicators/h580f9aa5?country=ROU&indicator=388&viz=line_chart&years=1996,2018
24. https://ec.europa.eu/commission/news/digital-economy-and-society-index-2019-jun-11_en
25. ***Reporting Principles - Taking Public Performance Reporting to a New Level, https://www.caaf-fcar.ca/images/pdfs/research-publications/ReportingPrinciples-EN.pdf
26. http://sgglegis.gov.ro/legislativ/docs/2016/10/4zvh67qbkjg05ty23n8p.pdf
27. https://www.publicservice.govt.nz/resources/common-measurements-tool/
28. http://www.coordinationtoolkit.org/wp-content/uploads/130813-Data-cleaning.pdf
29. https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/02/2010_2_BE_Measure_to_Improve_Improving_Public_Sector_Performance_by_Using_Citizen_User_Satisfaction_Information.pdf
30. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2013/citizen-satisfaction-with-public-services_gov_glance-2013-56-en
31. https://www.pc.gov.au/research/ongoing/report-on-government-services/2021/approach/performance-measurement
32. https://www.pc.gov.au/research/ongoing/report-on-government-services/2021/approach/performance-measurement

7. Anexa 1: CRITERII DE PERFORMANȚĂ ȘI INDICATORI

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
C1	Capacitatea strategică și instituțională	C1.1	Completitudinea setului strategic	C1.1= 0.2*C1.1.1.1+0.2*C1.1.2.1+0.2*C1.1.3.1+0.2*C1.1.4.1+0.1*C1.1.5.1+0.1*C1.1.6.1	C1.1.1	Gradul de conformitate a documentelor strategice în vigoare, în perioada de referință, ce cuprind, cel puțin următoarele elemente ale serviciului public: misiune, viziune și obiective, indicatori de performanță ai acestuia	C1.1.1=C1.1.1.1/ nr. de documente care conțin misiune, viziune și obiective, indicatori de performanță	C1.1.1.1	Numărul documentelor strategice în vigoare, în perioada de referință, ce cuprind, cel puțin următoarele elemente ale serviciului public: misiune, viziune și obiective, indicatori de performanță ai acestuia
					C1.1.2	Conformitatea obiectivelor strategice pentru serviciul public	C1.1.2=C1.1.2.1	C1.1.2.1	Existența obiectivelor strategice SMART pentru serviciul public
					C1.1.3	Conformitatea/ Specificitatea obiectivelor specifice pentru serviciu public	C1.1.3=C1.1.3.1	C1.1.3.1	Obiectivele specifice pentru serviciul public au fost definite SMART
					C1.1.4	Existența unui sistem de calitate implementat la nivelul organizației	C1.1.4=C1.1.4.1	C1.1.4.1	Existența unui sistem de management al calității implementat la nivelul organizației
					C1.1.5	Existența unui sistem de management al performanței implementat la nivelul organizației	C1.1.5=C1.1.5.1	C1.1.5.1	Existența unui sistem de management al performanței implementata la nivelul organizației

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
					C1.1.6	Planificare multianuală a investițiilor pentru serviciul public	C1.1.6=C1.1.6.1	C1.1.6.1	Planificare multianuală a investițiilor pentru serviciul public
C1	Capacitatea strategică	C1.2	Indicele capacității strategice	C1.2=0.2*C1.2.1.1+0.3*C1.2.2.1+0.2*C1.2.3.1+0.2*C1.2.5.1+0,1*C1.2.6.1	C1.2.1	Existența unei structuri și a unor funcții cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței	C1.2.1= C1.2.1.1	C1.2.1.1	Existența unei structuri și a unor funcții cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței
					C1.2.2	Numărul de rapoarte de monitorizare și evaluare privind performanța serviciului în anul ...	C1.2.2= C1.2.2.1	C1.2.2.1	Activitatea structurii cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței
					C1.2.3	Numărul resurselor umane alocate pentru funcționarea structurii M&E (au atribuții de M&E conform fișei postului)	C1.2.3= C1.2.1.3	C1.2.3.1	Numărul resurselor umane alocate pentru funcționarea structurii M&E (au atribuții de M&E conform fișei postului)
					C1.2.4	Numărul total de posturi ocupate în organigrama entității dvs. care au atribuții în legătură cu serviciul public	C1.2.4= C1.2.4.1	C1.2.4.1	Numărul total de posturi ocupate în organigrama entității dvs. care au atribuții în legătură cu serviciul public
C1					C1.2.5	Existența unei metodologii/proceduri de	C1.2.5= C1.2.5.1	C1.2.5.1	Existența unei metodologii/

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
						monitorizare și evaluare a performanței			proceduri de monitorizare și evaluare a performanței
					C1.2.6	Stabilitatea strategiei de implementare a serviciului public	C2.2.1 =0 dacă C1.2.6.1 >1 și 1 în rest	C1.2.6.1	Număr de modificări de strategie în ultimii 4 ani
C2	Eficacitatea	C2.1	Indicele de îndeplinire a țintelor asumate în anul fiscal ...	C2.1=C2.1.1*C 2.1.2*C2.1.3	C2.1.1	Gradul în care au fost atinse țintele aferente indicatorilor de realizare imediată	C2.1.1=C2.1.1.1	C2.1.1.1	Gradul în care au fost atinse țintele aferente indicatorilor de realizare imediată
					C2.1.3	Gradul de îndeplinire a indicatorilor de rezultat în ultimul an fiscal încheiat	C2.1.3=C2.1.3.1	C2.1.3.1	Gradul în care a fost atinsă valoarea asumată a țintelor aferente indicatorilor de rezultat
C2	Eficacitatea	C2.2	Indicele de eficacitate generală a serviciilor	C2.2=C2.2.1*(C2.2.2 sau C2.2.3 sau C2.2.4)*C3.4	C2.2.1	Disponibilitatea serviciului	C2.2.1=C2.2.1.1/ C2.2.1.2	C2.2.1.1	Timpul disponibil pentru serviciul x
								C2.2.1.2	Timpul total folosit cu furnizarea serviciului
					C2.2.2	Gradul de respectare a programărilor v1	C2.2.2=C2.2.2.1/ C2.2.2.2	C2.2.2.1	Durata planificată a programării
								C2.2.2.2	Durata efectivă a furnizării serviciilor

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
					C2.2.3	Gradul de respectare a programărilor v2	C2.2.3=(C2.2.3.1+ C2.2.3.2)/2*nr. serviciilor furnizate	C2.2.3.1	Numărul serviciilor care au început la ora programată
								C2.2.3.2	Numărul serviciilor finalizate în perioada programată
					C2.2.4	Gradul de respectare a programărilor v3	C2.2.4=C2.2.2.1/(C2.2.2.1+C2.2.4.1 +C2.2.4.2)	C2.2.4.1	Durata întârzierilor serviciilor x înregistrate la începutul acestora
								C2.2.4.2	Durata întârzierilor serviciilor x înregistrate la sfârșitul acestora
C3	Calitatea	C3.1	Indicele general al calității	C3.1=0,3*C3.1 .1+0,5*C3.1.2+ 0,1*C3.1.3+0,1 *C3.1.4+0,1*C 3.1.7+0,05*C3. 1.5*C3.1.6	C3.1.1	Existența standardului de calitate la nivelul serviciului public	Nu există un standard de calitate pentru serviciul public X la nivelul instituției = 1/9 Există un standard de calitate pentru serviciul public, dar nu este aprobat la nivelul instituției = 1/2 există și este	C3.1.1.1	Standardul de calitate a serviciului x

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
							aprobat un standard de calitate pentru serviciul public X la nivelul instituției = 1).		
					C3.1.2	Adecvarea: Rata de conformare cu standardele legale în vigoare (doar pentru cei care au standarde de calitate aprobate)	Rata de conformare cu standardele legale în vigoare =C3.1.2.2*100/(C 3.1.2.2+C3.1.2.1)	C3.1.2.1	Numărul serviciilor de tipul X acordate în anul 2019 care nu respectă standardul aprobat
								C3.1.2.2	Numărul e serviciilor de tipul X acordate în anul 2019 care respectă standardul aprobat
					C3.1.3	Sancțiuni referitoare la nerespectarea standardelor de calitate în vigoare	C3.1.3= 1 dacă C3.1.3.1< 1; 0,5 dacă C3.1.3.1 < 3 și în rest 0,1	C3.1.3.1	Nr. sancțiunilor referitoare la nerespectarea standardelor de calitate în vigoare, în anul 2019
					C3.1.4	Rata de reclamații în total serviciu	C3.1.4= C3.1.4.3*100/IF(C 3.1.4.1>, = C3.1.4.2;C3.1.4.1 ;C3.1.4.2)	C3.1.4.1	Numărul solicitărilor pentru acordarea serviciilor de tipul X în anul 2019

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
								C3.1.4.2	Numărul serviciilor de tipul X acordate în anul 2019
								C3.1.4.3	Numărul reclamațiilor pentru serviciile de tipul X acordate în anul 2019
					C3.1.5	Rata de reclamații rezolvate	Rata de reclamații rezolvate = C3.1.5.1*100/C3. 1.4.3	C3.1.5.1	Numărul reclamațiilor rezolvate pentru serviciile de tipul X acordate în anul 2019
					C3.1.6	Rata de acțiuni corective	Rata de acțiuni corective = C3.1.6.1*100/C3. 1.6.2	C3.1.6.1	Timpul alocat acțiunilor corective serviciilor publice X acordate în anul 2019
								C3.1.6.2	Timpul alocat acordării serviciilor publice X acordate în anul 2019
					C3.1.7	Rata planificată de îmbunătățire a calității serviciilor publice	Rata planificată de îmbunătățire a calității serviciilor publice =C3.1.7.1*100/C3 .1.4.2	C3.1.7.1	Numărul serviciilor publice planificate pentru îmbunătățirea calității în perioada 2019
					C3.1.8	Gradul de implicare a beneficiarilor în planificarea serviciilor	C3. 1.8= C3. 1.8.1.1	C3.1.8.1	Gradul de implicare a beneficiarilor în planificarea serviciilor

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
					C3.1.9	Numărul serviciilor furnizate în regim externalizat	C3. 1.9= C3.1.9.1	C3.1.9.1	Numărul serviciilor furnizate în regim externalizat
					C3.1.10	Gradul de satisfacție a beneficiarului privind serviciul public X în anul 2019 Măsurat de instituția publică	C3.1.10= C3.1.10.1	C3.1.10.1	Gradul de satisfacție a beneficiarului privind serviciul public X în anul 2019 Măsurat de instituția publică
C3	Calitatea	C3.2	Imaginea și performanța generală a organizației (chestionar cetățeni);	C3.2=C3.2.1*C3.2.2	C3.2.1	Percepția privind Imaginea generală a organizației de tipul x	C3.2.1=5/(C3.2.1.1+C3.2.1.2+C3.2.1.3+C3.2.1.4+C3.2.1.5)	C3.2.1.1	Aspectul îngrijit al angajaților furnizorilor de servicii publice
								C3.2.1.2	Aspectul și ambianța mediului de servicii
								C3.2.1.3	Aspectul și prezentarea facilităților de servicii, a bunurilor și a personalului
								C3.2.1.4	Curățenia și aspectul îngrijit și ordonat al componentelor tangibile ale pachetului de servicii
								C3.2.1.5	confortul fizic al mediului de serviciu și al facilităților

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
					C3.2.2	Percepția privind Performanța generală a organizației de tipul x (chestionar cetățeni)	C3.2.2=1/C3.2.2.1	C3.2.2.1	Performanța generală a organizației de tipul x (chestionar cetățeni)
C3	Accesibilitate	C3.3	Indicele general al accesibilității	C3.3=C3.3.1*C3.3.2*C3.3.3	C3.3.1	Rata de solicitări neonorate pentru acordarea serviciului public	Rata de solicitări neonorate și/sau întârziate pentru acordarea serviciului public X = (C3.3.1.3+C3.3.1.2)*100/C3.3.1.1	C3.3.1.1	a. Nr. de solicitări de acordare a serviciului public in anul 2019
								C3.3.1.2	b. Întârziate față de termenul legal de răspuns la 31.12 in anul 2019
								C3.3.1.3	c. Solicitările respinse la 31.12 în anul 2019
					C3.3.2	Percepția accesibilității	C3.3.2=6/(C3.3.2.1+C3.3.2.2+C3.3.2.3+C3.3.2.4+C3.3.2.5+C3.3.2.6)	C3.3.2.1	Accesibilitatea fizică a locației serviciilor
								C3.3.2.2	Ușurința și comoditatea accesării serviciului
								C3.3.2.3	acces la toate serviciile conexe ca pachet inclus

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
								C3.3.2.4	Programul de lucru cu publicul
								C3.3.2.5	Modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat
								C3.3.2.6	Varietatea mijloacelor de informare (avizier, pagină de internet, telefon, ghișeu, panouri)
					C3.3.3	Rata de neaccesare a serviciului x	C3.3.3=0,4*C3.3.3.1+0,3*C3.3.3.2+0,3*C3.3.3.3	C3.3.3.1	Costul serviciului (direct+indirect)
								C3.3.3.2	Lipsa serviciului din localitate
								C3.3.3.3	Timp de așteptare prea mare(direct)
C3					C3.2.3	Timp mediu de rezolvare a unui caz/dosar/cerere (an) - percepție/evaluare subiectivă	Timpul mediu de rezolvare a unui caz/dosar/cerere pentru furnizarea serviciului X în anul 2019/ultimii 2 ani = C3.2.3.1/ C3.2.3.2	C3.2.3.1	Totalul orelor lucrătoare realizate pentru rezolvarea tuturor cazurilor/dosarelor/cererilor pentru acordarea serviciului X în anul 2019
								C3.2.3.2	Totalul cazurilor/dosarelor/ce

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
									rerilor pentru furnizarea serviciului X în anul 2019
					C3.2.4	Timp mediu de așteptare pe lista de așteptare (dacă e cazul)	Timp mediu de așteptare pe lista de așteptare (publică) pentru serviciul X în anul 2019 = numărul mediu de ore calculat din momentul în care s-a înscris pe lista de așteptare și până în momentul furnizării/ acordării serviciului X în anul 2019	C3.2.4.1	Timp mediu de așteptare pe lista de așteptare (publică) pentru serviciul X în anul 2019
					C3.2.5	Timpul mediu de așteptare la coadă pentru accesarea unui serviciu public	Timpul mediu de așteptare la coadă pentru accesarea unui serviciu public = Media C3.2.5.2	C3.2.5.1	Identificarea serviciilor publice unde există cozi
								C3.2.5.2	Timpul de așteptare pentru accesul/acordarea unui serviciu public

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
								C3.2.5.3	Servicii furnizate incomplet
					C3.2.6	Identificarea serviciilor publice la care plata/coplata (sau plată informală) au fost o barieră în accesarea acestora	C3.2.6= C3.2.6.1	C3.2.6	Identificarea serviciilor publice la care plata/coplata (sau plată informală) au fost o barieră în accesarea acestora
C3	Calitatea	C3.4	Indicele general de satisfacție a beneficiarilor (formula din UK)	C3.4=0,3*C3.4.1+0,24*C3.4.2+0,16*C3.4.3+0,12*C3.4.4+0,9*C3.4.5+0,9*C3.4.6)	C3.4.1	Percepția beneficiarilor privind furnizarea serviciilor	C3.4.1=7/(C3.4.1.1+C3.4.1.2+C3.4.1.3+C3.4.1.4+C3.4.1.5+C3.4.1.5+C3.4.1.6+C3.4.1.7)	C3.4.1.1	Finalitatea/rezultatul serviciului furnizat
								C3.4.1.2	Respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o problemă adresată furnizorului de servicii publice
								C3.4.1.3	Fiabilitatea performanței facilităților de servicii
								C3.4.1.4	Flexibilitatea furnizorului de servicii de a modifica natura serviciului pentru a satisface nevoile cetățeanului

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
								C3.4.1.5	Consecvența performanței facilităților de servicii
								C3.4.1.6	Abilitatea generală de a face o treabă bună
								C3.4.1.7	Uniformitate în asigurarea serviciilor și în utilizarea de soluții standardizate/ procedurale
					C3.4.2	Percepția beneficiarilor privind capacitatea de răspuns a furnizorilor	C3.4.2=3/(C3.4.2.1+C3.4.2.2+C3.4.2.3)	C3.4.2.1	Rapiditatea furnizării serviciilor atunci când este nevoie de ele
								C3.4.2.2	Prioritatea cu care tratează angajații problemele semnalate de cetățeni
								C3.4.2.3	Promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri
					C3.4.3	Percepția beneficiarilor privind profesionalismul furnizorilor	C3.4.3=5/(C3.4.3.1+C3.4.3.2+C3.4.3.3+C3.4.3.4+C3.4.3.5)	C3.4.3.1	Încrederea pe care o inspiră angajații
								C3.4.3.2	Cunoștințele pe care le dețin angajații despre serviciile furnizate
								C3.4.3.3	Efectuarea de proceduri corecte

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
								C3.4.3.4	Furnizarea de sfaturi bune și solide
								C3.4.3.5	Capacitatea personalului de a vă asculta și a vă înțelege
					C3.4.4	Percepția beneficiarilor privind atitudinea angajaților	C3.4.4=4/(C3.4.4.1+C3.4.4.2+C3.4.4.3+C3.4.4.4)	C3.4.4.1	Politețea cu care tratează cetățenii
								C3.4.4.2	Respectul cu care tratează cetățenii
								C3.4.4.3	Discreția cu care tratează cetățenii
								C3.4.4.4	Atitudinea prietenoasă
					C3.4.5	Percepția beneficiarilor privind informațiile	C3.4.5=3/(C3.4.5.1+C3.4.5.2+C3.4.5.3)	C3.4.5.1	Claritatea informațiilor verbale și scrise comunicate
								C3.4.5.2	Completitudinea informațiilor verbale și scrise comunicate
								C3.4.5.3	acuratețea informațiilor verbale și scrise comunicate
					C3.4.6	Percepția beneficiarilor privind siguranța	C3.4.6=2/(C3.4.6.1+C3.4.6.2)	C3.4.6.1	Securitatea personală pe parcursul furnizării serviciului
								C3.4.6.2	Confidențialitatea datelor personale
C3	Calitatea	C3.5	Calitatea la MS	C3.5= 0,25*C3.5.1+0,	C3.5.1	Calitatea facilităților exterioare	C3.5.1=7/(C3.5.1.1+C3.5.1.2+C3.5.	C3.5.1.1	Parcarea

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
				25*C3.5.2+0,25*C3.5.3+0,25*C3.5.4)			1.3+C3.5.1.4+C3.5.1.5+C3.5.1.6+C3.5.1.7)		
								C3.5.1.2	Facilitățile pentru dizabilități
								C3.5.1.3	Curățenie exterioară
								C3.5.1.4	Intrarea
								C3.5.1.5	Curățenia facilității
								C3.5.1.6	Informații afișate despre program, pauze etc.
								C3.5.1.7	Informații despre biroul căutat/unde trebuie să vă prezentați
					C3.5.2	Calitatea facilităților interioare	C3.5.2=7/(C3.5.2.1+C3.5.2.2+C3.5.2.3+C3.5.2.4+C3.5.2.5+C3.5.2.6+C3.5.2.7)	C3.5.2.1	Curățenie interioară
								C3.5.2.2	Informații birouri
								C3.5.2.3	Semnalizarea birourilor
								C3.5.2.4	Acces informatic sisteme
								C3.5.2.5	Sistem de management pentru coadă
								C3.5.2.6	Echipamentele

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
								C3.5.2.7	Mobilierul
					C3.5.3	Interacțiune telefonică	C3.5.3=3/(C3.5.3.1C3.5.3.2+C3.5.3.3)	C3.5.3.1	Mijloacele tehnice și calitatea apelului
								C3.5.3.2	Cu angajații
								C3.5.3.3	Cu obiectivul de a rezolva o problema
					C3.5.4	Interacțiunea on-line	C3.5.4=3/(C3.5.4.1C3.5.4.2+C3.5.4.3)	C3.5.4.1	Mijloacele tehnice și calitatea apelului
								C3.5.4.2	Cu angajații
								C3.5.4.3	Cu obiectivul de a rezolva o problema
C4	Eficiența	C4.1	Eficiența alocativă	C4.1=C4.1.2(sau C4.2.2)-C4.2.4	C4.1.1	Existența standardului de cost la nivelul serviciului public	Suma standardelor de cost aprobate și implementate la nivelul serviciului public X în anul 2019 = C4.1.1.1	C4.1.1.1	Numărul standardelor de cost aprobate și implementate
					C4.1.2	Tariful serviciului x	Suma totală pe care o decontează un beneficiar și/sau o agenție plătitoare de servicii	C4.1.2.1	Tariful serviciului x
C4	Eficiența	C4.2	Eficiența productivă	C4.2=C4.2.3-C4.2.4	C4.2.1	Procentul serviciilor publice pentru care se calculează costuri	Procentul serviciilor publice pentru care se	C4.2.1.1	Numărul tipurilor de servicii publice pentru

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
							calculează costuri = C4.2.1.1*100/C4.2.1.2		care se calculează costuri
								C4.2.1.2	Numărul tipurilor de servicii furnizate de instituția publică
C4					C4.2.2	Cost standard pe serviciu X în anul 2019	Cost standard pe serviciu X în anul 2019 = C4.2.2.1	C4.2.2.1	Cost standard pe serviciu X în anul 2019
C4					C4.2.3	Costul median cu serviciul X în anul 2019	Mediana seriei de date cu costurile tuturor serviciilor de tipul X în anul 2019= C4.2.3.1	C4.2.3.1	Costul median cu serviciul X în anul 2019
					C4.2.4	Costul istoric per serviciul X în anul 2019	Costul istoric per serviciul X în anul 2019 = C4.2.5 * C4.2.4.2/C4.2.4.3	C4.2.4.1	Cheltuielii salariale
								C4.2.4.2	Cheltuieli curente 2019
								C4.2.4.3	Număr de angajați 2019 (ENI)
					C4.2.5	Efortul (ENI) per serviciu public X	Efortul (ENI) per serviciu public X = C5.3V1 /C3.1.4.2	C4.2.5.1	Efortul (ENI) per totalitatea serviciilor publice de tipul X din anul 2019

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
					C4.2.6	Costul per beneficiar	Costul per beneficiar = (C4.2.4.2* C4.2.5.1/C4.2.4.3)/C4.2.6.1	C4.2.6.1	Numărul beneficiarilor serviciului X din anul 2019
					C4.2.7	Cost per angajat	Cost per angajat = C4.2.4.2/C4.2.4.3		
					C4.2.8	Costul istoric cu resursa umană/serviciul X în anul 20..	Costul istoric per serviciul X în anul 20.. = C4.2.5 * C4.2.4.2/C4.2.4.3		
					C4.2.9	Grad de îndatorare	Grad de îndatorare = C4.2.9.1*100/C4. 2.9.2	C4.2.9.1	Nivelul datoriei instituției la finele anului 2019
								C4.2.9.2	Veniturile totale ale instituției în anul 2019
					C4.2.10	Fundamentarea bugetului pe baza rezultatelor	Fundamentarea bugetului se face pe baza rezultatelor propuse? Da/Nu/ Nu știu	C4.10V1	Fundamentarea bugetului se face pe baza rezultatelor propuse? Da/Nu/Nu știu
C4	Eficiența	C4.3	Eficiența tehnică	C4.3=(C3.1.4. 2- C4.3.1)/(C4.2. 4.2-C4.3.1.2)	C4.3.1	Volumul serviciilor de tipul x furnizate în 2018	C4.3.1=C4.3.1.1	C4.3.1.1	Numărul serviciilor de tipul X acordate în anul 2018

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
				C4.3=(C3.1.4.2-C4.3.1)/(C4.2.5.1-C4.3.1.4)	C4.3.2	Costul istoric per serviciul X în anul 2018	C4.3.2=C4.3.1.4* C4.3.1.2/C4.3.1.3	C4.3.1.2	Cheltuieli curente 2018
								C4.3.1.3	Număr de angajați 2018 (ENI)
								C4.3.1.4	Efortul (ENI) per totalitatea serviciilor publice de tipul X din anul 2018
C5	Procesele/Funcțiunile/ Capacitatea funcțiunilor	C5.1	Capacitate de asigurare a managementului financiar/ per entitate	Număr de angajați în domeniul managementului financiar - bugetar/ număr de posturi în organigramă x 100	C5.1.1	Gradul de acoperire a posturilor cu specialiști în contabilitate/bugete/ management financiar	C5.1.1=C5.1.1.1 / C5.1.1.2 x 100	C5.1.1.1	Numărul de angajați în contabilitate și management financiar
								C5.1.1.2	Numărul de posturi din organigramă ref. la contabilitate și management financiar
					C5.1.2	Instrumente de management financiar	C5.1.2=C5.1.2.1 *0,6 +C5.1.2.2*0,4	C5.1.2.1	Aplicație informatică de tip ERP cară să aibă și modul de management financiar

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
								C5.1.2.2	Aplicație informatică pentru controlul costurilor
C5	Procesele/ Funcțiunile/ Capacitatea funcțiunilor	C5.2	Indice de capacitate IT	C5.2 = C5.3v1 x 0,3 + C5.3V2 x 0,3 + C5. 3V4 x 0.4	C5.2.1	Rata de înnoire a infrastructurii IT	C5.2.1=C5.2.1.1 / C5.2.1.2 x 100	C5.2.1.1	Număr de echipamente IT depășite dpdv tehnologic
								C5.2.1.2	Nr. de echipamente TIC depășite tehnologic înlocuite de către instituție în ultimii 4 ani
					C5.2.2	Capacitate financiară de asigurarea a suportului TIC/per entitate	C5.2.2=C5.2.2.1 / C5.2.2.2 x 100	C5.2.2.1	Cheltuieli de mentenanță pentru TIC în ultimii 4 ani (mii lei)
								C5.2.2.2	Cheltuieli de mentenanță pentru TIC in următorii 4 ani (mii lei)
					C5.2.3	Gradul de acoperire a posturilor cu personal IT	C5.2.3=C5.2.3.1 / C5.2.3.2 x 100	C5.2.3.1	Număr personal IT angajat (ENI)
								C5.2.3.2	Număr posturi de personal IT
C5	Procesele/ Funcțiunile/ Capacitatea funcțiunilor	C5.3	Indice pregătire pentru calitate	C5.3=C5.3.1*0 ,1+C5.3.2*0,6+ C5.3.3*0,1+C5 .3.4*0,1+C5.3. 5*0,1	C5.3.1	Gradul de formare în asigurarea calității	C5.2.1=C5.3.1.1 / C5.3.1.2 x 100	C5.3.1.1	Angajați formați în asigurarea calității

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
								C5.3.1.2	Număr de angajați responsabili cu asigurarea calității
					C5.3.2	Gradul de implementare a SCIM	C5.3.2=(C5.3.2.1/16)*100	C5.3.1.1	Număr de standarde aprobate oficial
					C5.3.3	Conducătorul compartimentului realizează, anual, operațiunea de autoevaluare a sistemului de control intern managerial?			Conducătorul compartimentului realizează, anual, operațiunea de autoevaluare a sistemului de control intern managerial?
					C5.3.4	Răspunsurile din chestionarul de autoevaluare sunt probate cu documente justificative corespunzătoare?			Răspunsurile din chestionarul de autoevaluare sunt probate cu documente justificative corespunzătoare?
					C5.3.5	Conducătorul compartimentului propune măsuri pentru îmbunătățirea sistemului de control intern managerial în cadrul chestionarului de autoevaluare			Conducătorul compartimentului propune măsuri pentru îmbunătățirea sistemului de control intern managerial în cadrul chestionarului de autoevaluare
C5	Procesele/ Funcțiunile/	C5.4	Indice de capacitate a		C5.4.1	Anchete de resurse umane realizate în rândul angajaților	C5.4.1=C5.4.1.1	C5.4.1.1	Număr de chestionare/opinii colectate în ultimii ani

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
	Capacitatea funcțiunilor		resursei umane						
					C5.4.2	Asigurarea competențele angajaților implicați în furnizarea serviciilor publice	C5.4.2=(C5.4.2.1/ C5.4.2.2)*100	C5.4.2.1	Numărul de angajați care au participat la cursuri de specialitate în ultimii 2 ani
								C5.4.2.2	Număr de angajați conform posturilor ocupate?
					C5.4.3	Număr de angajați cu responsabilități conform fișei de post în managementul fondurilor nerambursabile	C5.4.3=C5.4.3.1	C5.4.3.1	Număr de angajați cu responsabilități conform fișei de post în managementul fondurilor nerambursabile
					C5.4.4	Gradul de retenție a personalului	umăr angajați anul curent / număr de angajați anul precedent x 100	C5.4.4.1	Retenția personalului a) Care este fluctuația anuală de personal la nivelul organizației? B) ratele pe categorii de vârstă
					C5.4.5	Grad de ocupare a funcțiilor publice	C5.4.5=(C5.4.4.1/ C5.4.5.1)*100	C5.4.5.1	Număr de posturi aprobate anual pentru ultimii 4 ani
					C5.4.6	Număr de funcții ocupate prin recrutare	C5.4.6=(C5.4.6.1/ C5.4.7.2)*100	C5.4.6.1	Număr de funcții ocupate prin recrutare
					C5.4.7	Număr de funcții ocupate prin concurs	C5.4.7=(C5.4.7.1/ C5.4.7.2)*100	C5.4.7.1	Număr de funcții ocupate prin concurs

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
								C5.4.7.2	Număr de funcții publice
					C5.4.8	Capacitate de asigurare a managementului resurselor umane/per entitate	C5.4.8=(C5.4.8.1 / C5.4.8.2) *100	C5.4.8.1	Numărul de angajați în domeniul resurselor umane
								C5.4.8.2	Numărul de posturi cu specializarea resurse umane din organigramă
C5	Procesele/ Funcțiunile/ Capacitatea funcțiunilor	C5.5	Indicele de calitate al locului de muncă	C5.5=C5.5.1	C5.5.1	Calitatea locului de munca	C5.5.1=C5.5.1.1*0,25+C5.5.1.2*0,25+C5.5.1.3*0,25+C5.5.1.4*0,25	C5.5.1.1	Sprijin primit pentru probleme sociale
								C5.5.1.2	Sprijin primit pentru flexibilitatea locului de muncă
								C5.5.1.3	Echilibru între viața socială și profesională
								C5.5.1.4	Protecția sănătății
C5	Procesele/ Funcțiunile/ Capacitatea funcțiunilor	C5.6	Indice general de digitalizare	C5.6=0.25*C5.6.1+0,15*C5.6.2+0,25*C5.6.3+0,1*C5.6.4+0,1*C5.6.5+0,15*C5.6.6	C5.6.1	Mijloace de furnizare a serviciilor	C5.6.1=(C5.6.1.1+C5.6.1.2)*100/(C5.6.1.1+C5.6.1.2+C5.6.1.3)	C5.6.1.1	Număr de servicii publice oferite exclusiv on-line
								C5.6.1.2	Număr de servicii publice oferite parțial on-line

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
								C5.6.1.3	Număr de servicii publice oferite exclusiv față către față
					C5.6.2	Rata de programare online în website	C5.6.2=C5.6.2.1*100/C5.6.2.2	C5.6.2.1	Nr. programări online (email, platforma, aplicație)
								C5.6.2.2	Nr. de total de programări
					C5.6.3	Gradul de digitalizare a tranzacțiilor aferente serviciilor publice	C5.6.3=C5.6.3.1*100/C5.6.3.2	C5.6.3.1	Numărul total de interacțiuni și tranzacții digitale finalizate în anul 2019
								C5.6.3.2	Numărul total de tranzacții finalizate pe toate canalele posibile în anul 2019
					C5.6.4	Care este gradul de finalizare unui serviciu digital?	C5.6.4=C5.6.3.2*100/C5.6.4.1	C5.6.4.1	Total tranzacții începute, incluzând tranzacții parțial completate sau nereușite
					C5.6.5	Digitalizarea plăților (pt. fiecare serviciu)	C5.6.5=C5.6.5.2*100/C5.6.5.1	C5.6.5.1	Număr plăți efectuate electronic
								C5.6.5.2	Total tranzacții financiare aferente serviciilor implementate electronic

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
					C5.6.6	Digitalizarea templatelor (pentru fiecare serviciu)	C5.6.6=C5.6.6.1*100/C5.6.6.2	C5.6.6.1	Număr de formulare completabile electronic
								C5.6.6.2	Totalul formularelor aferente serviciu x
					C5.6.7	Vulnerabilitatea la securitatea informatică (pentru fiecare serviciu)	C5.6.7=C5.6.7.1*100/C5.6.7.2	C5.6.7.1	Timpul în care sistemele informatice nu au funcționat (dar trebuiau să funcționeze)
								C5.6.7.2	Perioada totală de funcționare a sistemelor IT
C6	Bune practici	C6.1	Indicele de utilizare a bunelor practici	C6.1=0.5*C6.1.1+0.5*C6.1.2	C6.1.1	Inovare	C6.1=0.2*C6.1.1.1+0.2*C6.1.1.2+0.2*C6.1.1.4+0.4*C6.1.1.7	C6.1.1.1	Participarea la competiții de bune practici
								C6.1.1.2	Numărul măsurilor de inovare sau îmbunătățire a performanței serviciului public
								C6.1.1.3	Tipul măsurilor de inovare sau îmbunătățire a performanței serviciului public
								C6.1.1.4	Existența instrumentelor de

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
									feedback din partea beneficiarilor serviciilor
								C6.1.1.5	Numărul de beneficiari care oferă feedback
								C6.1.1.6	Numărul total de beneficiari ai serviciului public
								C6.1.1.7	Procentul beneficiarilor cărora li s-a solicitat feedback
C6	Bune practici				C6.1.2	Implicare/Co-creare	C6.2=0.2*C6.1.2.1 +0.2*C6.1.2.2+0.2 *C6.1.2.3+0.2*C6. 1.2.4+0.2*C6.1.2. 5	C6.1.2.1	Planificarea implicării beneficiarilor
								C6.1.2.2	Organizarea de ședințe publice
								C6.1.2.3	Gestionarea petițiilor
								C6.1.2.4	Încrederea în implicare
								C6.1.2.5	Implicarea efectivă pentru îmbunătățirea serviciilor publice
C7	Transparență	C7.1	Indicele general de transparență		C7.1.1	Grad de informare publică	C7.1.1=0.1*C7.1.1 .1+0.1*C7.1.1.2+0 .1*C7.1.1.3+0.1*C 7.1.1.4+0.1*C7.1. 1.5+0.1*C7.1.1.6+	C7.1.1.1	Transparența decizională

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
							0.1*C7.1.1.7+0.2* C7.1.1.8		
								C7.1.1.2	Accesul la informațiile de interes public
								C7.1.1.3	Nr. de accesări/an a paginii de Internet aferentă serviciului public
								C7.1.1.4	Existența listei de întrebări si răspunsuri frecvente (FAQ)
								C7.1.1.5	Capacitate compartiment relații publice
								C7.1.1.6	Existență capacități și facilități de căutare a informației
								C7.1.1.7	Implementare standard de informare publică
								C7.1.1.8	Gradul de apreciere a facilităților de comunicare cu utilizatorii
					C7.1.2	Gradul de livrare a datelor deschise	C7.3=0.3*C7.1.2.1 +0.3*C7.1.2.2+0.4 *C7.1.2.3	C7.1.2.1	Disponibilitatea informațiilor privind achizițiile publice

Cod criteriu	Denumire criteriu de evaluare a performanței	cod KPI	Denumire indicator cheie de performanță	Formula de calcul KPI	cod indicator	Indicatori de performanță	Formula de calcul IP	Cod variabilă	Denumire variabilă
								C7.1.2.2	Disponibilitatea informațiilor privind contractele
								C7.1.2.3	Disponibilitatea bugetului si a execuției bugetare în format editabil
					C7.1.3	Disponibilitatea obiectivelor de performanță și a rezultatelor organizației	C7.4=0.5*C7.1.3.1 +0.5*C7.1.3.2	C7.1.3.1	Existența raportului anual cuprinzând date privind serviciul public
								C7.1.3.2	Existența datelor de contact ale persoanelor direct responsabile de performanță
C7	Transparență	C7.2	Indicele de integritate	C7.2=0,6*C7.2 .2+0,4*C7.2.1	C7.2.1	Rata serviciilor afectate de abateri disciplinare	C7.2.1=C7.2.1.1*1 00/C7.2.2.2	C7.2.1.1	Nr. sesizări disciplinare în ultimul an
					C7.2.2	Rata serviciilor afectate de incidente de integritate	C7.2.1=C7.2.2.1*1 00/C7.2.2.2	C7.2.2.1	Nr. incidente de integritate în ultimul an
								C7.2.2.2	Numărul serviciilor incluse în eșantion

8. Anexa 2: CHESTIONAR (generic) DE CULEGERE DATE PRIN SONDAJ DE OPINIE DE LA POPULAȚIE

Chestionarul de culegere date de la nivelul populației urmărește să analizeze percepția cetățenilor care au interacționat cu serviciile publice și să identifice așteptările beneficiarilor în relație cu acestea.

Q1 Cât de des ați interacționat în ultimele 12 luni cu serviciile publice?

Niciodată; 2. o singură dată; 3. o dată pe lună; 4. Săptămânal; 5. mai des; 8. NȘ; 9. NR

Q2.Care sunt serviciile accesate cel mai des? Vă rugăm să le bifați din următoarea listă de servicii publice. Listă de servicii (tranzacționale-simple: evenimente de viață; complexe: sănătate; social; educație)

Q3 În ce mod ați interacționat cu serviciile publice în ultimele 12 luni?

Față în față într-un spațiu de furnizare; b) la telefon; c) online (video audio sau chat); d) transmiterea de formulare prin poștă sau online.

Q4.Dacă ați interacționat cu personalul administrativ, la ghișeu, cum evaluați următoarele elemente:

Criterii	Evaluare satisfacție						
	Foarte mulțumit	Mulțumit	Nici mulțumit, nici nemulțumit	Mai degrabă nemulțumit	Nemulțumit	NS	NR
Prezența fizică a angajatului	1	2	3	4	5	8	9
Politețea și amabilitatea angajatului	1	2	3	4	5	8	9
Profesionalismul angajatului (calitatea informațiilor oferite)	1	2	3	4	5	8	9
Durata interacțiunii	1	2	3	4	5	8	9
Orientarea către rezolvarea problemei	1	2	3	4	5	8	9

Oferirea de informații suplimentare	1	2	3	4	5	8	9

Q5.Dacă ați interacționat cu personalul administrativ, la telefon, cum evaluați următoarele elemente:

Criterii	Evaluare satisfacție						
	Foarte mulțumit	Mulțumit	Nici mulțumit, nici nemulțumit	Mai degrabă nemulțumit	Nemulțumit	NS	NR
Politețea și amabilitatea angajatului	1	2	3	4	5	8	9
Profesionalismul angajatului (calitatea informațiilor oferite)	1	2	3	4	5	8	9
Durata interacțiunii	1	2	3	4	5	8	9
Orientarea către rezolvarea problemei	1	2	3	4	5	8	9
Oferirea de informații suplimentare	1	2	3	4	5	8	9

Q6.Dacă ați beneficiat de serviciu la sediul furnizorului, cum evaluați următoarele elemente:

Criterii	Evaluare satisfacție						
	Foarte mulțumit	Mulțumit	Nici mulțumit, nici nemulțumit	Mai degrabă nemulțumit	Nemulțumit	NS	NR
Prezența fizică a angajatului	1	2	3	4	5	8	9
Politețea și amabilitatea angajatului	1	2	3	4	5	8	9
Profesionalismul angajatului (calitatea informațiilor oferite)	1	2	3	4	5	8	9
Durata interacțiunii	1	2	3	4	5	8	9
Orientarea către rezolvarea problemei	1	2	3	4	5	8	9
Oferirea de informații suplimentare	1	2	3	4	5	8	9

Q7.Dacă ați solicitat serviciul online, cum evaluați următoarele elemente:

Criterii	Evaluare satisfacție						
	Foarte mulțumit	Mulțumit	Nici mulțumit, nici nemulțumit	Mai degrabă nemulțumit	Nemulțumit	NS	NR

Website-ul	1	2	3	4	5	8	9
Ușurința cu care ați identificat persoane de contact și adrese de email	1	2	3	4	5	8	9
Durata procesului	1	2	3	4	5	8	9
Calitatea răspunsului	1	2	3	4	5	8	9
Politețea în exprimare și calitatea exprimării în scris	1	2	3	4	5	8	9
Oferirea de informații suplimentare	1	2	3	4	5	8	9

Q8. În ce măsură considerați că pentru instituțiile publice primează interesele cetățeanului?

1. în foarte măsură; 2. în mare măsură; 3. într-o măsură nici mare, nici mică; 4. în mică măsură; 5. în foarte mică măsură; 8. NȘ; 9. NR

Q9. În general, câtă încredere aveți în instituțiile care furnizează servicii publice?

foarte multă; 2. Multă; 3. Nici multă, nici puțină; 4. Puțină; 5. Foarte puțină; 8. NȘ; 9. NR

Q10. Vă rugăm să evaluați următoarele afirmații (din interacțiunea dvs. cu serviciile publice):

În ce măsură considerați că funcționării din serviciile publice [...] în relația cu cetățenii? (varianta într-o măsură nici mare, nici mică nu se citește)	Foarte mare măsură	Mare măsură	Nici mică, nici mare	Mică măsură	Foarte mică măsură	NȘ	NR
Au abilitățile necesare	1	2	3	4	5	8	9
Au expertiza necesară	1	2	3	4	5	8	9
Sunt profesioniști	1	2	3	4	5	8	9
Acordă prioritate interesului public față de interesul personal	1	2	3	4	5	8	9
Tratează în mod egal cetățenii în fața autorităților și a instituțiilor publice	1	2	3	4	5	8	9

Sunt imparțiali	1	2	3	4	5	8	9

Q11

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți cu nivelul de [...] din instituțiile care furnizează servicii publice? (Varianta nici mulțumit, nici nemulțumit nu se citește)	Foarte mare măsură	Mare măsură	într-o măsură nici mică, nici mare	Mică măsură	Foarte mică măsură	NȘ	NR
Transparență	1	2	3	4	5	8	9
Eficiență	1	2	3	4	5	8	9

Q12

În ce măsură considerați că se poate vorbi despre [...] în serviciile publice? (Varianta într-o măsură nici mare, nici mică nu se citește)	Foarte mare măsură	Mare măsură	într-o măsură nici mică, nici mare	Mică măsură	Foarte mică măsură	NȘ	NR
Birocrație	1	2	3	4	5	8	9
Corupție	1	2	3	4	5	8	9

Q13

În general, cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de [...]?(Varianta nici mulțumit, nici nemulțumit nu se citește)	Foarte mare măsură	Mare măsură	într-o măsură nici mică, nici mare	Mică măsură	Foarte mică măsură	NȘ	NR
Modalitățile de consultare a cetățenilor pe diverse probleme ale serviciilor publice.	1	2	3	4	5	8	9
Momentul în care instituțiile publice consultă cetățenii în procesul de luare a unor decizii privind serviciile publice.	1	2	3	4	5	8	9

Mijloacele prin care furnizorii de servicii publice informează cetățenii.	1	2	3	4	5	8	9
Activitatea Serviciului de Relații cu Publicul sau similar	1	2	3	4	5	8	9

Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de [...]? (se subliniază varianta de instituție pentru care se aplică chestionarul)	Foarte mulțumit	Mulţumit	Nici mulțumit, nici nemulțumit	Nemulțumit	Foarte nemulțumit	NȘ	NR
Calitate							
respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o problemă adresată furnizorului de servicii publice	1	2	3	4	5	8	9
prioritatea cu care tratează angajații problemele semnalate de cetățeni	1	2	3	4	5	8	9
modul în care angajații iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii	1	2	3	4	5	8	9
aspectul îngrijit al angajaților furnizorilor de servicii publice	1	2	3	4	5	8	9
promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	1	2	3	4	5	8	9
încrederea pe care o inspiră angajații	1	2	3	4	5	8	9
politețea cu care tratează cetățenii	1	2	3	4	5	8	9
respectul cu care tratează cetățenii	1	2	3	4	5	8	9
discreția cu care tratează cetățenii	1	2	3	4	5	8	9
flexibilitatea furnizorului de servicii de a modifica natura serviciului pentru a satisface nevoile cetățeanului	1	2	3	4	5	8	9
căldura și accesibilitatea personală (mai degrabă decât accesibilitatea fizică) a furnizorilor de servicii	1	2	3	4	5	8	9

fiabilitatea performanței facilităților de servicii	1	2	3	4	5	8	9
consecvența performanței facilităților de servicii	1	2	3	4	5	8	9
rapiditatea furnizării serviciilor atunci când este nevoie de ele	1	2	3	4	5	8	9
securitatea personală pe parcursul furnizării serviciului	1	2	3	4	5	8	9
confidențialitatea datelor personale	1	2	3	4	5	8	9
cunoștințele pe care le dețin angajații despre serviciile furnizate	1	2	3	4	5	8	9
efectuarea de proceduri corecte	1	2	3	4	5	8	9
furnizarea de sfaturi bune și solide	1	2	3	4	5	8	9
abilitatea generală de a face o treabă bună	1	2	3	4	5	8	9
capacitatea personalului de a vă asculta și a vă înțelege	1	2	3	4	5	8	9
claritatea informațiilor verbale și scrise comunicate	1	2	3	4	5	8	9
completitudinea informațiilor verbale și scrise comunicate	1	2	3	4	5	8	9
acuratețea informațiilor verbale și scrise comunicate	1	2	3	4	5	8	9
uniformitate în asigurarea serviciilor și în utilizarea de soluții standardizate/procedurate	1	2	3	4	5	8	9

Accesibilitate							
echipamentele cu care este dotat furnizorul de servicii publice	1	2	3	4	5	8	9

funcționalitatea echipamentelor cu care este dotat furnizorul de servicii publice	1	2	3	4	5	8	9
amenajarea spațiului și aspectul general al locului unde se furnizează servicii publice	1	2	3	4	5	8	9
modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	1	2	3	4	5	8	9
programul de lucru cu publicul	1	2	3	4	5	8	9
varietatea mijloacelor de informare (avizier, pagină de internet, telefon, ghișeu, panouri)	1	2	3	4	5	8	9
acces la toate serviciile conexe ca pachet inclus	1	2	3	4	5	8	9
ușurința și comoditatea accesării serviciului	1	2	3	4	5	8	9
accesibilitatea fizică a locației serviciilor	1	2	3	4	5	8	9
aspectul și ambianța mediului de servicii	1	2	3	4	5	8	9
aspectul și prezentarea facilităților de servicii, a bunurilor și a personalului	1	2	3	4	5	8	9
de atenția și de dorința de a vă servi a angajaților serviciilor publice	1	2	3	4	5	8	9
disponibilitatea serviciilor și a personalului	1	2	3	4	5	8	9
preocuparea, considerația, simpatia și răbdarea arătate de angajați pe parcursul furnizării serviciilor publice	1	2	3	4	5	8	9
curățenia și aspectul îngrijit și ordonat al componentelor tangibile ale pachetului de servicii	1	2	3	4	5	8	9
confortul fizic al mediului de serviciu și al facilităților	1	2	3	4	5	8	9
angajamentul aparent al angajaților față de munca lor (mândria, satisfacția, diligența și temeinicia)	1	2	3	4	5	8	9

Q14. Vă rugăm să evaluați cât sunteți de mulțumit/mulțumită sunteți de serviciile primite în ultimele 12 luni?

Foarte mulțumit	Mulțumit	Nici mulțumit, nici nemulțumit	Mai degrabă nemulțumit	Nemulțumit	NS	NR
1	2	3	4	5	8	9

Q15. Evaluați caracteristicile instituționale pentru ultimul serviciul primit:

Vă rugăm să arătați măsura în care instituția care v-a furnizat serviciul ar deține caracteristica descrisă de fiecare afirmație. (1 = caracteristica este importantă pentru IPL în foarte mare măsură; 5 = caracteristica este importantă în foarte mică măsură pentru IPL)	Foarte mare măsură	Mare măsură	în măsură nici mare, nici mică	Mică măsură	Foarte mică măsură	NȘ	NR
Sunt mulțumit/ă de serviciul furnizat bine	1	2	3	4	5	8	9
Modul în care s-au respectat standardele legale	1	2	3	4	5	8	9
Modul în care a fost gestionată furnizarea	1	2	3	4	5	8	9
Timpul de așteptare	1	2	3	4	5	8	9
Durata totală a furnizării	1	2	3	4	5	8	9
Numărul de reveniri pentru rezolvare	1	2	3	4	5	8	9
Calitatea și claritatea informațiilor	1	2	3	4	5	8	9
Modul în care am fost informată despre progres	1	2	3	4	5	8	9
Competența personalului	1	2	3	4	5	8	9
Tratamentul corect	1	2	3	4	5	8	9
Politețea personalului	1	2	3	4	5	8	9

Deschiderea față de nevoile dvs.	1	2	3	4	5	8	9

Q16. Serviciile accesate în ultimele 12 luni au fost:

1. Gratuite 2. Au presupus plata integrală 3. Au implicat o plată proprie 8. NS 9.NR

Q17. Cât ați cheltuit pentru servicii publice accesate în ultimele 12 luni (Estimare cost total, plată tarif/taxă etc. și alte cheltuieli – transport etc.)?

Suma RON.....

Q18. Cum apreciați nivelul plății solicitate pentru serviciu?

1. Normal 2. Mediu 3. Mare 4. Excesiv 8. NS. 9. NR

Q19. Cât timp ați consumat pentru a beneficia de serviciile publice accesate în ultimele 12 luni - vă rugăm să estimați numărul de ore....

Q20. A fost furnizat serviciul în perioada de timp reglementată legal pentru acesta?

1. Da. 2. Nu. 8. NS/NR

Q21. Dacă răspunsul la Q14 este Nu, estimați, vă rugam, întârzierea administrativă în zile:

1. Sub 1 zi. 2. 1-3 zile 3. 4-7 zile 4. Peste 7 zile 5. Peste 30 zile

Q22. Există servicii publice pe care ați renunțat să le accesați în ultimele 12 luni? Daca da, care au fost motivele?

Serviciul public	Am renunțat la acesta		Motivele financiare		Alte motive
	Da	Nu	Da	Nu	

S 1...x					

Q23. Ați făcut în ultimul an o sugestie unui prestator de servicii publice?

Q24. În ultimul an, ați fost solicitat de către o autoritate publică să completați un chestionar sau alt formular privind satisfacția dvs. față de serviciul public de care ați beneficiat? Da, Nu, NȘ/NR

Q25. Credeți că dumneavoastră puteți contribui la îmbunătățirea serviciilor publice furnizate de către instituțiile publice? O singură variantă! Da, Nu, NȘ/NR

Q26. V-ați implicat, în ultimul an, pentru îmbunătățirea serviciilor publice? – Da, Nu, NȘ/NR

Q27. **Dacă vă gândiți la ultima pagina de Internet a unei instituții publice pe care ați accesat-o pentru a căuta informații, cât de mulțumit/ă sunteți de următoarele aspecte? O singură variantă**:

a) **Ușurința găsirii informațiilor care mă interesau**;
b) **Utilitatea informațiilor găsite**;
c) **Actualizarea formularelor** (formularele erau aduse la zi);
d) **Existența unei facilități de căutare a informației pe pagină** (butonul „căutare”);
e) **Coerența structurării informației**; Existența unei liste de întrebări și răspunsuri frecvente;
f) Altele. Menționați care...

Q28. Din lista de caracteristici de mai jos, care considerați că dau o calitate ridicată serviciilor publice. Vă rugăm să le acordați un punctaj de la 1 la 10 (10 = extrem de importantă, 1 = ne-importantă).

Caracteristica	**Punctaj**
Acces: accesibilitatea fizică a locației de serviciu, inclusiv ușurința de a găsi un drum la locația furnizorului de serviciu și claritatea traseului	

Estetică: măsura în care componentele pachetului de servicii sunt plăcute pentru client, inclusiv aspectul și ambianța mediului unde sunt furnizate serviciile, aspectul și prezentarea facilităților unde se furnizează serviciile, a bunurilor și a personalului.	
Atenție/utilitate: măsura în care serviciul, în special personalul de contact, fie oferă ajutor clientului, fie dă senzația de interes față de client și-și arată dorința de a servi. Disponibilitate: disponibilitatea serviciilor, a personalului și a bunurilor pentru client. În cazul personalului de contact, aceasta înseamnă atât raportul personal/client, cât și timpul disponibil pentru fiecare membru al personalului pe care îl poate petrece cu fiecare client.	
Îngrijire: preocuparea, considerația, simpatia și răbdarea arătate clientului. Aceasta include măsura în care clientul este liniștit de serviciu și făcut să se simtă confortabil din punct de vedere emoțional (mai degrabă decât fizic).	
Curățenie: curățenie și aspectul îngrijit și ordonat al componentelor tangibile ale pachetului de servicii, inclusiv mediul unde sunt furnizate serviciile, facilitățile, bunurile și personalul de contact.	
Angajament: angajamentul aparent al personalului față de munca lor, inclusiv mândria și satisfacția pe care aparent le iau în munca lor, diligența și temeinicia lor.	
Comunicare: capacitatea furnizorilor de servicii de a comunica cu clientul într-un mod pe care îl va înțelege. Aceasta include claritatea, completitudinea și acuratețea informațiilor verbale și scrise comunicate clientului, precum și capacitatea personalului de a-l asculta și a-l înțelege.	
Competență: abilitatea, expertiza și profesionalismul cu care este executat serviciul. Aceasta include efectuarea de proceduri corecte, executarea corectă a instrucțiunilor clienților, gradul de cunoștințe despre produs sau serviciu prezentat de personalul de contact, furnizarea de sfaturi bune și solide, precum și abilitatea generală de a face o treabă bună.	
Amabilitate: politețea, respectul și corectitudinea arătate de angajați, în relațiile cu clientul. Aceasta include și capacitatea personalului de a fi discret și care nu interferează atunci când este cazul.	
Flexibilitate: dorința și capacitatea lucrătorului de servicii de a modifica natura serviciului sau a produsului pentru a satisface nevoile clientului.	
Capacitate de răspuns: furnizarea serviciilor repede și atunci când este nevoie de ele. Aceasta include viteza de transfer și capacitatea furnizorilor de servicii de a răspunde prompt la solicitările clienților, cu timp minim de așteptare și coadă.	
Securitate: siguranța personală a clientului și a bunurilor acestuia în timp ce participă sau beneficiază de serviciile publice. Aceasta include și menținerea confidențialității.	
Integritate: onestitatea, dreptatea, corectitudinea și încrederea cu care clienții sunt tratați de organizația care furnizează servicii publice.	
Fiabilitate: fiabilitatea și consecvența performanței facilităților/echipamentelor, bunurilor și personalului în procesul furnizării serviciilor publice.	

Q29. În ceea ce privește serviciul x, va rugam să bifați afirmația cu care sunteți de acord: a) este optimă, b) o variantă alternativă de furnizare ar fi de preferat c. Altele. Menționați care d) NS/NR

Q30. Care este serviciul public unde ați stat ultima dată la coadă?

Q31. Care a fost timpul de așteptare?

Q32. A fost nevoie să reveniți?

DATE SOCIO-DEMOGRAFICE

Q33. SEX

Q34. Vârstă

Q35. Școală/Nivel de pregătire

1. fără școală
2. școală primară
3. până în 8 clase
4. școală profesională
5. liceu
6. studii postliceale
7. studii universitare
8. studii postuniversitare

Q36. VENIT

Care a fost cu aproximație venitul dvs. personal (în mână) în luna februarie? Dacă refuză să răspundă, rugați-l să încadreze venitul într-una din categoriile din listă:			
Mai puțin de 50 lei	1	între 1.500.1 și 1.900 lei	7
între 50.1 și 250 lei	2	între 1.900.1 și 2.300 lei	8
între 250.1 și 500 lei	3	între 2.300.1 și 3.000 lei	9
între 500.1 și 800 lei	4	Peste 3.001 lei	10

între 800.1 și 1000 lei	5	NȘ/NR1 Nu citiții	11
între 1000.1 și 1.500 lei	6		

Q37. JUDEȚ: Q38. COD JUDEȚ

Q39. LOCALITATE: (nume oraș / localitate)

Atitudinea respondentului

VESEL.	1. Vesel, bine dispus	2. Indiferent	3. Trist, posomorât
OSPITALIER	1. Ospitalier, prietenos	2. Neutru	3. Neospitalier, distant
ÎNCREZĂTOR	1. Încrezător în viitor, optimist	2. Nici, nici	3. Resemnat, pesimist

sincer la majoritatea întrebărilor	1
sincer doar la o parte din întrebări	2
deloc sincer	3

9. Anexa 3: CHESTIONAR DE CULEGERE DATE PRIMARE DE LA PRESTATORII SERVICIILOR PUBLICE INCLUSE ÎN EȘANTION

Cod variabilă	Denumire variabilă	Unitate de măsură	Întrebări chestionar de culegere date primare de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion	Explicații întrebare
C1.1.1.1	**Numărul documentelor strategice în vigoare, în perioada de referință, ce cuprind, cel puțin următoarele elemente ale serviciului public: misiune, viziune și obiective, indicatori de performanță ai acestuia**	Număr	**Întrebare: În câte document aprobate de conducerea organizației dvs. sunt definite următoarele elemente ale serviciului public furnizat de instituția dvs.: misiune, viziune, obiective și indicatori de performanță? Mai multe variante de răspuns** **Variante de răspuns: a. În planul strategic/planul anual (1 pct.); b. În cadrul documentației SCIM (1 pct.); c. În nici un document (0 pct.); d. În alte documente specificați (1 pct.)**	
C1.1.2.1	**Existența obiectivelor strategice SMART pentru serviciul public**	Valoare categorială (0;1)	Întrebare: În ce document aprobat de conducerea entității dvs. sunt definite SMART obiectivele strategice ale instituției dvs. pentru furnizarea serviciului public? O singură variantă de răspuns Variante de răspuns: a. În planul strategic/planul anual (1 pct.); b. În documentația SCIM (1 pct..); c. În nici un document (0 pct.), d. Altă variantă: detaliați (0 sau 1 pct.)	
C1.1.3.1	**Obiectivele specifice pentru serviciul public au fost definite SMART**	Valoare categorială (0;1)	Întrebare: În ce document aprobat de conducerea entității dvs. sunt definite SMART obiectivele specifice ale instituției dvs. pentru furnizarea serviciului public? Variante de răspuns: a. În planul strategic / planul anual (1 pct.,.); b. În documentația SCIM (1 pct.); c. În nici un document (0 pct.), d. Altă variantă: detaliați (1 pct.)	
C1.1.4.1	**Existența unui sistem de management al calității implementat la nivelul organizației**	Valoare categorială (0;1)	Ce sistem managerial privind calitatea ați implementat? a. ISO b. Balance Scoreacard c. Instrumente de auto-evaluare (CAF etc.)	

Cod variabilă	Denumire variabilă	Unitate de măsură	Întrebări chestionar de culegere date primare de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion	Explicații întrebare
			d. Total Quality Management e. Altele. Care?..... Orice sistem - 1 pct..	
C1.1.5.1	**Existența unui sistem de management al performanței implementat la nivelul organizației**		Ce sistem de planificare a performanței ați implementat? (contract de mandat, balanced scorecard, planuri strategice etc.)	
C1.1.6.1	Planificare multianuală *a investițiilor* pentru serviciul public	Valoare categorială (0;1)	Întrebare: Există la nivelul entității dvs. un plan multianual de investiții aprobat aferent gestionării/prestării serviciului public? Da (1 pct.), Nu (0 pct.), Nu știu (0 pct.)	
C1.2.1.1	Existența unei structuri și a unor funcții cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței	Valoare categorială (0;1)	La nivelul entității dvs. există o structură organizatorică cu atribuții privind măsurarea performanței serviciului public? Da (1 pct..), Nu (0 pct..), Nu știu (0 pct..) Care este tipul (birou, serviciu, direcție) și denumirea acestei structuri?	
C1.2.2.1	Activitatea structurii cu atribuții formalizate privind măsurarea performanței	Număr	Care este numărul de rapoarte specifice referitoare la măsurarea performanței serviciului public în ultimul an?	
C1.2.3.1	**Numărul resurselor umane alocate pentru funcționarea structurii M&E (au atribuții de M&E conform fișei postului)**	Număr	Care este numărul de posturi ocupate ale serviciului public care au în fișa postului atribuții de M&E a serviciului public?	
C1.2.4.1	Numărul total de posturi ocupate în organigrama entității dvs. care au atribuții în legătură cu serviciul public	Număr	Care este numărul total de posturi ocupate în organigrama entității dvs. care au atribuții directe de furnizare a serviciului public?	

Cod variabilă	Denumire variabilă	Unitate de măsură	Întrebări chestionar de culegere date primare de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion	Explicații întrebare
C1.2.5.1	Existența unei metodologii/ proceduri de monitorizare și evaluare a performanței	Valoare categorială (0;1)	Există o metodologie/procedură de monitorizare a performanței serviciului public aprobată de către conducerea entității dvs.? Da (1 pct.), Nu (0 pct.), Nu știu (0 pct.).	
C1.2.6.1	Numărul de modificări de strategie în ultimii 4 ani	Număr	Vă rugăm să precizați de câte ori ați modificat strategia organizației în ultimii 4 ani?	
C2.1.1.1	Gradul în care au fost atinse țintele aferente indicatorilor de realizare imediată	%	Vă rugăm să ne precizați procentul de atingere a țintelor indicatorilor de realizare imediată, în ultimul an fiscal încheiat (Țintă anuală- realizat anual)/(țintă anual-valoarea de referință) x 100	
C2.1.3.1	Gradul în care a fost atinsă valoarea asumată a țintelor aferente indicatorilor de rezultat	%	Vă rugăm să precizați procentul de atingere a țintelor indicatorilor de rezultat, în ultimul an fiscal încheiat:	
C2.2.1.1	Timpul disponibil pentru serviciul x	Minute	Care este timpul total disponibil (alocat) pentru serviciul x	
C2.2.1.2	Timpul total folosit cu furnizarea serviciului	Minute	Timpul total utilizat în furnizarea serviciului x toți clienții/1 an	
C2.2.2.1	Durata planificată a programării	Minute	Care este durata planificată a programării?	
C2.2.2.2	Durata efectivă a furnizării serviciilor	Minute	Care a fost durata medie efectivă a furnizării serviciului?	
C2.2.3.1	Numărul serviciilor care au început la ora programată	Număr	Vă rugăm să ne comunicați numărul serviciilor care au început la ora programată	
C2.2.3.2	Numărul serviciilor finalizate în perioada programată	Număr	Vă rugăm să ne comunicați numărul serviciilor finalizate în perioada programată	
C2.2.4.1	Durata întârzierilor serviciilor x înregistrate la începutul acestora	Minute	Vă rugăm să ne comunicați durata întârzierilor serviciilor la începutul acestora	

Cod variabilă	Denumire variabilă	Unitate de măsură	Întrebări chestionar de culegere date primare de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion	Explicații întrebare
C2.2.4.2	Durata întârzierilor serviciilor x înregistrate la sfârșitul acestora	Minute	Vă rugăm să ne comunicați durata întârzierilor serviciilor x înregistrate la sfârșitul acestora	
C3.1.1.1	Standardul de calitate a serviciului x	Valoare categorială (1,2 sau 9)	Aveți un standard de calitate aprobat la nivelul serviciului public X în cadrul instituției dumneavoastră? Nu, da, dar nu este aprobat; Da și acesta se numește...aprobat prin actul administrativ nr. .. Din data de ...	
C3.1.2.1	Numărul serviciilor de tipul X acordate în anul 2019 care nu respectă standardul aprobat	Număr	Vă rugăm să ne furnizați numărul serviciilor de tipul X acordate în anul 2019 care nu respectă standardul aprobat	
C3.1.2.2	Numărul de serviciilor de tipul X acordate în anul 2019 care respectă standardul aprobat	Număr	Vă rugăm să ne furnizați numărul serviciilor de tipul X acordate în anul 2019 care respectă standardul aprobat	
C3.1.3.1	Nr. sancțiunilor referitoare la nerespectarea standardelor de calitate în vigoare, in anul 2019	Număr	Vă rugăm să ne furnizați numărul sancțiunilor referitoare la nerespectarea standardelor de calitate în vigoare, în anul 2019	
C3.1.4.1	Numărul solicitărilor pentru acordarea serviciilor de tipul X în anul 2019	Număr	Vă rugăm să ne furnizați numărul solicitărilor pentru acordarea serviciilor de tipul X în anul 2019	
C3.1.4.2	Numărul serviciilor de tipul X acordate în anul 2019	Număr	Vă rugăm să ne furnizați numărul serviciilor de tipul X acordate în anul 2019	
C3.1.4.3	Numărul reclamațiilor pentru serviciile de tipul X acordate în anul 2019	Număr	Vă rugăm să ne furnizați numărul reclamațiilor pentru serviciile de tipul X acordate în anul 2019	

Cod variabilă	Denumire variabilă	Unitate de măsură	Întrebări chestionar de culegere date primare de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion	Explicații întrebare
C3.1.5.1	Numărul reclamațiilor rezolvate pentru serviciile de tipul X acordate în anul 2019	Număr	Vă rugăm să ne furnizați numărul reclamațiilor rezolvate pentru serviciile de tipul X acordate în anul 2019	
C3.1.6.1	Timpul alocat acțiunilor corective serviciilor publice X acordate în anul 2019	Ore lucrătoare	Vă rugăm să ne furnizați timpul alocat de către instituția dvs. acțiunilor corective serviciilor publice X acordate în anul 2019	
C3.1.6.2	Timpul alocat acordării serviciilor publice X acordate în anul 2019	Ore lucrătoare	Vă rugăm să ne furnizați timpul alocat de către instituția dvs. acordării/furnizării serviciilor publice X acordate în anul 2019	
C3.1.7.1	Numărul serviciilor publice planificate pentru îmbunătățire a calității în anul 2019	Procent	Care este numărul serviciilor publice planificate pentru îmbunătățire a calității în anul 2019	
C3. 1.8.1	Gradul de implicare a beneficiarilor în planificarea serviciilor		Vă rugăm să precizați Gradul de implicare a beneficiarilor în planificarea serviciilor	
C3. 1.9.1	Numărul serviciilor furnizate în regim externalizat		Vă rugăm să precizați numărul serviciilor furnizate în regim externalizat	
C3.1.10.1	Gradul de satisfacție a beneficiarului privind serviciul public X în anul 2019 Măsurat de instituția publică	Procent	Vă rugăm să precizați gradul de satisfacție a beneficiarilor transmis către instituție (prin poșta electronică sau aplicații de social media etc.)	
C3.3.1.1	a. Nr. de solicitări de acordare a serviciului public în anul 2019	Număr	a. Vă rugăm să ne comunicați numărul de solicitări de acordare a serviciului public X în anul 2019	
C3.3.1.2	b. Întârziate față de termenul legal de răspuns la 31.12 în anul 2019	Număr	b. Vă rugăm să ne comunicați numărul serviciilor întârziate față de termenul legal de răspuns la 31.12 în anul 2019	

Cod variabilă	Denumire variabilă	Unitate de măsură	Întrebări chestionar de culegere date primare de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion	Explicații întrebare
C3.3.1.3	c. Solicitările respinse la 31.12 în anul 2019	Număr	c. Vă rugăm să ne comunicați numărul serviciilor respinse la 31.12 în anul 2019	
C3.2.3.1	Totalul orelor lucrătoare realizate pentru rezolvarea tuturor cazurilor/dosarelor/cererilor pentru acordarea serviciului X în anul 2019	Ore lucrătoare	Vă rugăm să ne furnizați totalul orelor lucrătoare realizate pentru rezolvarea tuturor cazurilor/dosarelor/cererilor pentru acordarea serviciului X în anul 2019	
C3.2.3.2	Totalul cazurilor/dosarelor/cererilor pentru furnizarea serviciului X în anul 2019	Număr	Vă rugăm să ne furnizați totalul cazurilor/dosarelor/cererilor pentru furnizarea serviciului X în anul 2019	
C3.2.4.1	Timp mediu de așteptare pe lista de așteptare (publică) pentru serviciul X în anul 2019	Ore lucrătoare	Vă rugăm să ne furnizați Timpul mediu de așteptare pe lista de așteptare (publică) pentru serviciul X în anul 2019	
C4.1.1.1	Numărul standardelor de cost aprobate și implementate	Număr	Câte standarde de cost aveți aprobate și implementate? Denumire și numărul actului prin care a fost aprobat.	
C4.1.2.1	Tariful serviciului x	Număr	Care este tariful serviciului x? (valoarea plătită/decontată)	
C4.2.1.1	Numărul tipurilor de servicii publice pentru care se calculează costuri	Număr	Care este numărul serviciilor publice pentru care calculați costurile?	
C4.2.1.2	Numărul tipurilor de servicii furnizate de instituția publică	Număr	Care este numărul tipurilor de servicii furnizate de instituția publică?	
C4.2.2.1	Cost standard pe serviciu X în anul 2019	Număr	Vă rugăm să ne comunicați costul standard cu serviciul X în anul 2019	

Cod variabilă	Denumire variabilă	Unitate de măsură	Întrebări chestionar de culegere date primare de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion	Explicații întrebare
C4.2.3.1	Costul median cu serviciul X în anul 2019	Număr	Vă rugăm să ne comunicați costul median cu serviciul X în anul 2019	
C4.2.4.1	Cheltuieli salariale	Număr	Vă rugăm să ne comunicați totalul cheltuielilor salariale în anul 2019	
C4.2.4.2	Cheltuieli curente 2019	Număr	Vă rugăm să ne comunicați totalul cheltuielilor curente în anul 2019	
C4.2.4.3	Număr de angajați 2019 (ENI)	ENI	Vă rugăm să ne comunicați totalul angajaților în echivalent normă întreagă în anul 2019	
C4.2.5.1	Efortul (ENI) per totalitatea serviciilor publice de tipul X din anul 2019	ENI/serviciu	Câte persoane echivalent normă întreagă ați alocat în ultimul an pentru toate serviciile de tipul X în anul 2019?	
C4.2.6.1	Numărul beneficiarilor serviciului X din anul 2019	Lei/beneficiar	Vă rugăm să ne comunicați numărul total de beneficiari pentru serviciul X în anul 2019	
C4.2.9.1	Nivelul datoriei instituției la finele anului 2019	Lei	Care este nivelul de îndatorare a instituției dvs. la finele anului 2019 În lei?	
C4.2.9.2	veniturile totale ale instituției în anul 2019	Lei	Vă rugăm să ne comunicați totalul veniturilor instituției în anul 2019	
C4.10V1	Fundamentarea bugetului se face pe baza rezultatelor propuse? Da/Nu/Nu știu	Valoare categorială (0,1 sau 2)	Fundamentarea bugetului se face pe baza de rezultatelor propuse? Da/Nu/Nu știu	
C4.3.1.1	Numărul serviciilor de tipul X acordate în anul 2018	Număr	Vă rugăm să ne comunicați totalul serviciilor de tipul x furnizate în anul 2018	
C4.3.1.2	Cheltuieli curente 2018	Număr	Vă rugăm să ne comunicați totalul cheltuielilor curente în anul 2018	
C4.3.1.3	Număr de angajați 2018 (ENI)	ENI	Vă rugăm să ne comunicați totalul angajaților în echivalent normă întreagă în anul 2018	
C4.3.1.4	Efortul (ENI) per totalitatea serviciilor publice de tipul X din anul 2018	ENI/serviciu	Câte persoane echivalent normă întreagă ați alocat în ultimul an pentru toate serviciile de tipul X în anul 2018?	
C5.1.1.1	**Numărul de angajați în contabilitate și management financiar**	Număr	Vă rugăm să ne precizați numărul de angajați în contabilitate și management financiar din instituția dvs.?	

Cod variabilă	Denumire variabilă	Unitate de măsură	Întrebări chestionar de culegere date primare de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion	Explicații întrebare
C5.1.1.2	**Numărul de posturi din organigramă referitoare la contabilitate și management financiar**	Număr	Vă rugăm să ne precizați numărul de posturi prevăzut în organigramă referitoare la contabilitate și management financiar.	
C5.1.2.1	**Aplicație informatică de tip ERP care să aibă și modul de management financiar**	Valoare categorială (Da=1; Nu=0)	Dețineți o aplicație informatică de tip ERP cară să aibă și modul de management financiar?	
C5.1.2.2	**Aplicație informatică pentru controlul costurilor**	Valoare categorială (Da=1; Nu=0)	Dețineți o aplicație informatică pentru controlul/calculul costurilor?	
C5.2.1.1	**Număr de echipamente IT depășite dpdv tehnologic**	Număr	Va rugăm să precizați nr de echipamente IT depășite dpdv tehnologic	
C5.2.1.2	**Număr de echipamente TIC depășite tehnologic înlocuite de către instituție în ultimii 4 ani.**	Număr	Vă rugăm să ne comunicați nr. de echipamente TIC depășite tehnologic înlocuite de către instituție în ultimii 4 ani.	
C5.2.2.1	**Cheltuieli de mentenanță pentru TIC in ultimii 4 ani (mii lei)**	Lei	Execuția bugetară/cheltuiala medie TIC anuală/ultimii 4 ani (investiții/cheltuieli de capital + mentenanță)	
C5.2.2.2	**Cheltuieli de mentenanță pentru TIC în următorii 4 ani (mii lei)**	Lei	Investiții + mentenanță planificate în următorii 4 ani	
C5.2.3.1	**Număr personal IT angajat (ENI)**	ENI	Vă rugăm să precizați numărul personalului IT angajat (ENI) în cadrul organizației	
C5.2.3.2	**Număr posturi de personal IT**	Număr	Vă rugăm să precizați numărul posturilor de personal IT în cadrul organizației	
C5.3.1.1	**Angajați formați în asigurarea calității**	Număr	Precizați pentru fiecare dintre ultimii 4 ani, numărul de angajați care, conform fișei postului, au avut obligații de implementare a normelor sau cerințelor legale privind calitatea și au urmat un curs de specializare în acest domeniu	

Cod variabilă	Denumire variabilă	Unitate de măsură	Întrebări chestionar de culegere date primare de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion	Explicații întrebare
C5.3.1.2	**Număr de angajați responsabili cu asigurarea calității**	Număr	Precizați pentru fiecare dintre ultimii 4 ani, numărul de angajați care, conform fișei postului, au avut obligații de implementare a normelor sau cerințelor legale privind calitatea	
C5.3.1.1	**Număr de standarde aprobate oficial**	Număr	Vă rugăm să precizați numărul de standarde cf SCIM adoptate oficial la nivelul instituției dvs.?	
C5.3.3.1	**Conducătorul compartimentului realizează, anual, operațiunea de autoevaluare a sistemului de control intern managerial?**	Valoare categorială (Da=1; Nu=0)	Vă rugăm să ne precizați dacă conducătorul compartimentului realizează, anual, operațiunea de autoevaluare a sistemului de control intern managerial?	
C5.3.4.1	**Răspunsurile din chestionarul de autoevaluare sunt probate cu documente justificative corespunzătoare?**	Valoare categorială (Da=1; Nu=0)	Vă rugăm să precizați dacă răspunsurile din chestionarul de autoevaluare sunt probate cu documente justificative corespunzătoare?	
C5.3.5.1	**Conducătorul compartimentului propune măsuri pentru îmbunătățirea sistemului de control intern managerial în cadrul chestionarului de autoevaluare**	Valoare categorială (Da=1; Nu=0)	Vă rugăm să precizați dacă conducătorul compartimentului propune măsuri pentru îmbunătățirea sistemului de control intern managerial în cadrul chestionarului de autoevaluare	
C5.4.1.1	Număr de chestionare/opinii colectate în ultimii ani	Număr	Mecanismul de feedback, consultare, dialog și anchete sistematice ale angajaților; DA-NU	
C5.4.2.1	Numărul de angajați care au participat la cursuri de specialitate în ultimii 2 ani	Număr	Câți angajați au participat la cursuri în ultimii 2 ani?	

Cod variabilă	Denumire variabilă	Unitate de măsură	Întrebări chestionar de culegere date primare de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion	Explicații întrebare
C5.4.2.2	Număr de angajați conform posturilor ocupate?	ENI	Câți angajați are instituția conform posturilor ocupate?	
C5.4.3.1	Număr de angajați cu responsabilități conform fișei de post în managementul fondurilor nerambursabile	Număr	Câte persoane de la nivelul instituției dvs. sunt implicate în gestiunea de proiecte cu finanțare nerambursabilă?	
C5.4.4.1	Retenția personalului a) Care este fluctuația anuală de personal la nivelul organizației? B) ratele pe categorii de vârstă	Număr	Număr de angajați anual pentru ultimii 4 ani	
C5.4.5.1	Număr de posturi aprobate anual pentru ultimii 4 ani	Număr	Număr de posturi aprobate anual pentru ultimii 4 ani	
C5.4.6.1	Număr de funcții ocupate prin recrutare	Număr	Număr de funcții ocupate prin recrutare	
C5.4.7.1	Număr de funcții ocupate prin concurs	Număr	Număr de funcții ocupate prin concurs	
C5.4.7.2	Număr de funcții publice	Număr	Număr de funcții publice	
C5.4.8.1	Numărul de angajați în domeniul resurselor umane	Număr	Vă rugăm să precizați numărul de angajați în resurse umane?	
C5.4.8.2	Numărul de posturi cu specializarea resurse umane din organigramă	Număr	Vă rugăm să precizați numărul de posturi cu specializarea resurse umane prevăzut în organigramă?	
C5.5.1.1	Sprijin primit pentru probleme sociale	Valoare categorială (Da=1; Nu=0)	Sprijin oferit pentru problemele sociale	
C5.5.1.2	Sprijin primit pentru flexibilitate loc munca	Valoare categorială (Da=1; Nu=0)	Sprijin oferit pentru flexibilitatea programului de lucru	
C5.5.1.3	Echilibru între viața socială și profesională	Valoare categorială (Da=1; Nu=0)	Sprijin oferit pentru problemele sociale: echilibrul dintre viața profesională și viața personală	
C5.5.1.4	Protecția sănătății	Valoare categorială (Da=1; Nu=0)	Sprijin oferit pentru protecția sănătății	

Cod variabilă	Denumire variabilă	Unitate de măsură	Întrebări chestionar de culegere date primare de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion	Explicații întrebare
C5.6.1.1	Număr de servicii publice oferite exclusiv on-line	Număr	Câte servicii exclusiv on-line oferiți?	
C5.6.1.2	Număr de servicii publice oferite parțial on-line	Număr	Câte servicii publice parțial online oferiți?	
C5.6.1.3	Număr de servicii publice oferite exclusiv față în față	Număr	Cate servicii publice oferiți exclusiv face to face?	
C5.6.2.1	Nr. programări online (email, platforma, aplicație)	Număr	Vă rugăm să precizați nr. total de programări online pentru anul x în website-ul instituției	
C5.6.2.2	Nr. de total de programări	Număr	VĂ rugăm să precizați numărul total de programări pentru anul x	
C5.6.3.1	Numărul total de interacțiuni și tranzacții digitale finalizate în anul 2019	Număr	Vă rugăm să indicați numărul de tranzacții aferente pentru fiecare serviciu furnizat digital (plăți, completări formulare, tranzacții semnate electronic)?	
C5.6.3.2	Numărul total de tranzacții finalizate pe toate canalele posibile în anul 2019	Număr	Vă rugăm să precizați nr. total de tranzacții finalizate pentru acel serviciu (plăți, completări formulare, tranzacții semnate electronic)	
C5.6.4.1	Total tranzacții începute, incluzând tranzacții parțial completate sau nereușite	Număr	Vă rugăm să precizați numărul total de tranzacții începute pentru acel serviciu (incluzând tranzacții parțial completate sau nereușite)	
C5.6.5.1	Număr plăți efectuate electronic	Număr	Vă rugăm să precizați numărul plăților efectuate electronic	
C5.6.5.2	Total tranzacții financiare aferente serviciilor implementate electronic	Număr	Vă rugăm să precizați totalul tranzacțiilor financiare aferente serviciilor implementate electronic	
C5.6.6.1	Număr formulare completabile electronic	Număr	Precizați numărul formularelor ce pot fi completate și încărcate online per serviciu?	
C5.6.6.2	Totalul formularelor aferente serviciu x	Număr	Care este numărul total de formulare per serviciu	

Cod variabilă	Denumire variabilă	Unitate de măsură	Întrebări chestionar de culegere date primare de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion	Explicații întrebare
C5.6.7.1	Timpul în care sistemele informatice nu au funcționat (dar trebuiau să funcționeze)	Ore	Precizați perioada de timp în ore în care sistemele IT nu au funcționat	
C5.6.7.2	Perioada totală de funcționare a sistemelor IT	Ore	Precizați perioada totală de funcționare a sistemelor IT	
C6.1.1.1	Participarea la competiții de bune practici	Valoare categorială (0, 5, 10)	Care este numărul de competiții, evenimente de prezentare a bunelor practici sau concursuri privind calitatea, performanța sau rezultatele obținute în furnizarea/gestionarea serviciului public la care a participat entitatea dvs. în ultimul an la? Zero (0 puncte), un eveniment (3 pct.), >1 < 3 (5 puncte), >3 (10 pct.)	
C6.1.1.2	**Numărul măsurilor de inovare sau îmbunătățire a performanței serviciului public**	Valoare categorială (0, 5, 10)	Câte măsuri de inovare sau pentru îmbunătățirea performanței furnizării serviciului public au fost implementate la nivelul entității dvs. în ultimul an? Zero (0 puncte), o măsură (3 pct.), >1 < 3 (5 puncte), >3 (10 pct.)	
C6.1.1.3	**Tipul măsurilor de inovare sau îmbunătățire a performanței serviciului public**	Valoare categorială (1, 2,...5,6,7)	Care au fost măsurile de inovare sau îmbunătățire implementate? 1-cresterea alocărilor bugetare, 2-revizuiri de structuri, 3-dezvoltarea resurselor umane, 4-informatizare, 5-modificari tehnologice , 6- îmbunătățirea procedurilor, 7. Altele. Care?	

Cod variabilă	Denumire variabilă	Unitate de măsură	Întrebări chestionar de culegere date primare de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion	Explicații întrebare
C6.1.1.4	Existența instrumentelor de feedback din partea beneficiarilor serviciilor	Valoare categorială (0, 10)	Cum pot beneficiarii serviciilor publice oferite de entitatea dvs. să comenteze sau să evalueze serviciile primite? a. pot acorda note/stele calificative serviciului primit prin intermediul unui chestionar/pagina web/alt instrument pus la dispoziție de entitate; b. pot publica/scrie comentarii cu privire la serviciul primit prin intermediul unui chestionar/pagina web/alt instrument pus la dispoziție de entitate; c. pot evalua în alt mod Detaliați; d. Nu pot evalua serviciile primite prin intermediul unui instrument pus la dispoziție de entitate. 10 punct - dacă exista un instrument pus la dispoziție de entitate; 0 puncte - dacă nu exista un asemenea instrument sau dacă rata de feedback este sub 3%	
C6.1.1.5	Numărul de beneficiari care oferă feedback	Număr	Care este numărul persoanelor care au comentat sau evaluat serviciul public în ultimul an, prin intermediul instrumentelor puse la dispoziție de entitate? Rata feedback = nr. persoane care au dat feedback/total beneficiari	
C6.1.1.6	Numărul total de beneficiari ai serviciului public	Număr	Care este numărul total al beneficiarilor serviciului public în ultimul an?	
C6.1.2.1	Planificarea implicării beneficiarilor	Valoare categorială (0, 10)	În cadrul serviciului public pe care îl gestionați, există o procedură internă, aprobată de conducere, privind consultarea beneficiarilor/ utilizatorilor serviciului public? DA (10 pct.), NU (0 pct.), Detalii (10 pct.): Dacă DA, vă rugăm să specificați denumirea și codul procedurii	
C6.1.2.2	Organizarea de ședințe publice	Valoare categorială (0, 5, 10)	Câte ședințe publice de consultare cu privire la serviciul public au fost organizate anul trecut? Zero (0 puncte), o ședință (3 pct.), >1 < 3 (5 puncte), >3 (10 pct.)	
C6.1.2.3	Gestionarea petițiilor	Valoare categorială (0, 5, 10)	Câte petiții ați primit anul trecut cu privire la serviciul public pe care îl gestionați? Nr. petiții, Nr. petiții soluționate în termen de până la 30 de zile, inclusiv, Nr. de petiții soluționate în termen de peste 30 de zile.	

Cod variabilă	Denumire variabilă	Unitate de măsură	Întrebări chestionar de culegere date primare de la prestatorii serviciilor publice incluse în eșantion	Explicații întrebare
			Petiții soluționate peste 30 zile < 1% (10 pct.); Petiții soluționate peste 30 de zile >1 < 5% (5 pct.); Petiții soluționate peste 30 de zile > 5% (o puncte)	
C7.1.1.3	Număr de accesări/an a paginii de Internet aferentă serviciului public	Valoare categorială (0, 10)	Care este numărul de accesări/an a paginii de Internet aferentă serviciului public? Informație disponibilă (10 pct.), informație indisponibilă (0 pct.)	
C7.1.1.5	Capacitatea compartimentului de relații publice	Valoare categorială (0, 5, 10)	Care este numărul de posturi și de posturi ocupate în cadrul compartimentului de relații cu publicul al entității dvs. la data prezentei? Grad de ocupare 90% și peste (10 pct.); Grad de ocupare 50-90% (5 pct.); grad de ocupare sub 50% (0 puncte)	
C7.1.1.7	Implementarea standardului de informare publică	Valoare categorială (0, 5, 10)	În cadrul entității dvs. este implementat Standardul general privind publicarea informațiilor de interes public, disponibil în anexa 4 din HG nr. 583/2016? DA (10 pct.)- NU (0 pct.) - Parțial (5 pct.)	
C7.2.1.1	Număr de sesizări disciplinare în ultimul an	Număr	Câte sesizări disciplinare au fost înregistrate în ultimul an?	
C7.2.2.1	Număr de incidente de integritate în ultimul an	Număr	Câte incidente de integritate ați înregistrat în ultimul an?	
C7.2.2.2	Numărul serviciilor incluse în eșantion	Număr	Numărul serviciilor incluse în eșantion	

10. Anexa 4: Client misterios

Design instrument

Clientul misterios este o formă de observație participativă, care are ca obiectiv analiza proceselor, procedurilor și standardelor de calitate ale serviciilor, în cazul nostru serviciile publice. Scopul instrumentului este de a evalua modul în care serviciile publice sunt furnizate la ghișeu, dimensiunile analizate fiind procesele, personalul și calitatea facilităților. Ținta principală este ca „cumpărătorul" să raporteze experiența sa în urma vizitei/analizei serviciului public, așadar, raportul său se va concentra pe rezultatele directe ale experienței sale (output). Cu toate acestea, acolo unde este posibil, instrumentul va include și elemente de efect (outcome) care implică și analiza calității serviciului primit (mâncarea primită în centru a fost bună, călătoria cu autobuzul s-a încadrat în timp? etc.).

Instrumentul se aplică pe trei paliere: *un palier fizic*, care se referă la experiența utilizatorului cu privire la instituție și personal, *un palier telefonic* și *un palier referitor la interacțiunea pe email*. Aceste paliere sunt corespondente unei analize a ghișeului, a interacțiunii prezente. Pentru servicii complexe, care nu presupun doar interacțiune de birou (de tipul serviciilor de tip evenimente de viață: eliberare acte, echivalare acte educație, etc., de tipul serviciilor economice de interes general sau servicii medicale și sociale) este necesară o adaptare a instrumentului de cercetare client misterios.

Analiza se va realiza în baza unor scenarii care vor fi pregătire anterior și care vor permite o replicabilitate pentru toate vizitele/telefoanele/accesările online. Acestea se vor aplica unor categorii de servicii funcționale care vor fi anterior inventariate. Scenariul se schimbă în funcție de „tipicul" cadrului, dar dimensiunile chestionate și întrebările vor fi în mare măsură similare. Pentru varianta online nu poate fi evaluat modul în care personalul se prezintă și se raportează la Beneficiar, dar poate fi analizată completitudinea informației, timpul de răspuns, adecvarea răspunsului etc.

Pentru derularea analizei există posibilitatea ca administrațiile sau instituțiile vizate să fie informate că în următoarea perioadă va exista un exercițiu de tip client misterios, mai ales pentru a nu expune angajații individuali. Ar fi, de asemenea, indicat ca instrumentul să fie aplicat acolo unde există deja standarde de furnizare, mai ales la ghișeu, dar această situație este puțin probabilă în România, deci vor fi selectate serviciile cele mai importante în colaborare cu partenerii relevanți (inclusiv Asociațiile Municipalităților etc.).

În scenariul analizei exclusive a „interacțiunii de ghișeu", prin prezență fizică, telefonică sau online, instrumentul de aplicare poate fi dezvoltat conform următoarelor întrebări, bazate pe exemple din literatura internațională în domeniu:

Palierul 1. Pentru „cumpărătorul" fizic, analiza va urmări următoarele elemente:

Numele instituției:
Data si ora vizitei:
Denumirea serviciului:

Serviciul 1	Cod 1
Serviciul 2	Cod 2
Serviciul n	Cod n

Evaluarea se va realiza prin răspunsuri de tip DA și NU sau bazate pe o scală nominală, ulterior prin evaluarea satisfacției.

Rezervarea pentru prezentarea la furnizarea serviciului

Q1. Atunci când ați rezervat, cum ați fost tratat/ă la telefon?

1	2	3	4	5
Foarte bine	Bine	Așa și așa	Prost	Foarte prost

Accesibilitatea fizică a instituției

Q2. Există direcții clare către instituție?

Da	Nu	NS	NR

Q2.1. Evaluați ușurința identificării clădirii în baza adresei pe care ați primit-o.

1	2	3	4	5
Foarte ușor	Ușor	Așa și așa	Dificil	Imposibil

Q3. Odată ajunși la clădire, vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea facilităților exterioare

Facilitățile din exterior	Foarte bună	Bună	Așa și așa	Slabă	Foarte slabă	explicați de ce?
Parcarea	1	2	3	4	5	
Facilitățile pentru dizabilități	1	2	3	4	5	
Curățenie exterioară	1	2	3	4	5	
Intrarea	1	2	3	4	5	
Curățenia facilității	1	2	3	4	5	
Informații afișate despre program, pauze etc.	1	2	3	4	5	
Informații despre biroul căutat/unde trebuie să vă prezentați.	1	2	3	4	5	

Q4. Odată ajunși la clădire, vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea facilităților interioare

Facilitățile din interior	Foarte bună	Bună	Așa și așa	Slabă	Foarte slabă	explicați de ce?
Curățenie interioară	1	2	3	4	5	
Informații birouri	1	2	3	4	5	
Semnalizarea birourilor	1	2	3	4	5	
Acces informatic sisteme	1	2	3	4	5	
Sistem de management pentru coadă	1	2	3	4	5	
Echipamentele	1	2	3	4	5	
Mobilierul	1	2	3	4	5	

Q5. Prima impresie a interacțiunii cu personalul administrativ - prezența

Personalul și prima impresie a prezenței	Foarte bună	Bună	Așa și așa	Slabă	Foarte slabă	explicați de ce?
V-a întâmpinat cineva la intrare si v-a spus „bună ziua”?	1	2	3	4	5	
Vestimentație curată, decentă.	1	2	3	4	5	
Semnalizarea personalului cu nume pe ecuson	1	2	3	4	5	
Angajatul responsabil v-a salutat	1	2	3	4	5	
Angajatul responsabil v-a privit	1	2	3	4	5	
V-a zâmbit	1	2	3	4	5	
Arata îngrijit	1	2	3	4	5	
V-a folosit numele de-a lungul interacțiunii	1	2	3	4	5	

Q6. Prima impresie a interacțiunii cu personalul administrativ – comunicarea și furnizarea

Personalul și interacțiunea în furnizare	Foarte bună	Bună	Așa și așa	Slabă	Foarte slabă	explicați de ce?
Au existat întrebări pentru a clarifica nevoia dvs.	1	2	3	4	5	
V-a răspuns	1	2	3	4	5	
Semnalizarea a toate întrebările	1	2	3	4	5	
Dacă nu a știut răspunsul, v-a direcționat către altcineva responsabil?	1	2	3	4	5	
A oferit și alte informații	1	2	3	4	5	
A fost o primire ok în zona de ghișeu?	1	2	3	4	5	

Nivelul de cunoștințe profesionale al angajatului	1	2	3	4	5	
A fost atitudinea empatică	1	2	3	4	5	
A fost atitudinea una de sprijin	1	2	3	4	5	
A fost neglijentă, dar ok	1	2	3	4	5	
A fost distantă și neprietenoasă	1	2	3	4	5	

Q7. Interacțiunea cu personalul care furnizează serviciul (dacă este un serviciu complex care presupune mai mult decât emiterea unor documente)

Furnizarea serviciului de către angajații responsabili (alții decât cei de la ghișeu)	Foarte bună	Bună	Așa și așa	Slabă	Foarte slabă	explicați de ce?
Respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o problemă adresată.	1	2	3	4	5	
Prioritatea cu care tratează angajații problemele semnalate de cetățeni.	1	2	3	4	5	
Modul în care angajații iau în considerare problemele pe care le ridică cetățenii.	1	2	3	4	5	
Aspectul îngrijit al angajaților.	1	2	3	4	5	
Promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri.	1	2	3	4	5	
Încrederea pe care o inspiră angajații.	1	2	3	4	5	
Politețea cu care tratează cetățenii.	1	2	3	4	5	
Respectul cu care tratează cetățenii	1	2	3	4	5	
Discreția cu care tratează cetățenii	1	2	3	4	5	
Flexibilitatea furnizorului de servicii de a modifica natura serviciului pentru a satisface nevoile cetățeanului	1	2	3	4	5	
Căldura și accesibilitatea personală (mai degrabă decât accesibilitatea fizică) a furnizorilor de servicii	1	2	3	4	5	
Fiabilitatea performanței facilităților de servicii	1	2	3	4	5	
Consecvența performanței facilităților de servicii	1	2	3	4	5	
Rapiditatea furnizării serviciilor atunci când este nevoie de ele	1	2	3	4	5	

Securitatea personală pe parcursul furnizării serviciului	1	2	3	4	5	
Confidențialitatea datelor personale	1	2	3	4	5	
Cunoștințele pe care le dețin angajații despre serviciile furnizate	1	2	3	4	5	
Efectuarea de proceduri corecte	1	2	3	4	5	
Furnizarea de sfaturi bune și solide	1	2	3	4	5	
Abilitatea generală de a face o treabă bună	1	2	3	4	5	
Capacitatea personalului de a vă asculta și a vă înțelege	1	2	3	4	5	
Claritatea informațiilor verbale și scrise comunicate	1	2	3	4	5	
Completitudinea informațiilor verbale și scrise comunicate	1	2	3	4	5	
Acuratețea informațiilor verbale și scrise comunicate	1	2	3	4	5	
Uniformitate în asigurarea serviciilor și în utilizarea de soluții standardizate/ procedurate	1	2	3	4	5	

Evaluarea generală

Q8 Ați spune că experiența a fost ok?

În relație cu mijloacele tehnice și calitatea apelului:

1	2	3	4	5
Foarte bine	Bine	Așa și așa	Prost	Foarte prost

În relație cu angajații:

1	2	3	4	5
Foarte bine	Bine	Așa și așa	Prost	Foarte prost

În relație cu obiectivul de a rezolva o problemă:

1	2	3	4	5
Foarte bine	Bine	Așa și așa	Prost	Foarte prost

Palierul 2. Pentru „cumpărătorul" telefonic, analiza va urmări de principiu următoarele elemente:

Apelarea instituției pentru serviciul public

Q1. De câte ori a sunat telefonul până la primirea unui răspuns?

Q2. Evaluarea timpului de așteptare

Q3. Interacțiunea cu robotul telefonic și evaluarea sa

Q4. După răspuns, câte persoane au intervenit până la funcționarul responsabil?

Q5. Răspuns negativ sau pozitiv?

Q6. Dacă negativ, ați fost direcționați către un alt serviciu sau altă instituție?

Conversația cu angajatul

Q7. Angajatul s-a prezentat?

Q8. Angajatul v-a salutat?

Q9. V-a solicitat să vă prezentați?

Q10. A adresat întrebări pentru a clarifica întrebarea dvs.?

Q11. Părea interesat să vă ajute cu adevărat?

Q12. V-a direcționat către alt coleg?

Q13. S-a oferit să vă dea și alte informații?

Q14. V-a salutat politicos?

Q15. Ați rezolvat problema sau ați clarificat informația?

Evaluarea generală

Q16. Ați spune că experiența a fost ok?

În relație cu mijloacele tehnice și calitatea apelului:

1	2	3	4	5
Foarte bine	Bine	Așa și așa	Prost	Foarte prost

În relație cu angajatul:

1	2	3	4	5
Foarte bine	Bine	Așa și așa	Prost	Foarte prost

În relație cu obiectivul de a rezolva o problema:

1	2	3	4	5
Foarte bine	Bine	Așa și așa	Prost	Foarte prost

Palierul 3. Pentru „cumpărătorul" care utilizează emailul

Accesarea instituției pentru serviciul public

Q1. Există o pagină de internet?

Da / Nu

Q2. Accesibilitatea adreselor de email personalizate pe direcții de specialitate sau a unei adrese unice de comunicare

1	2	3	4	5
Foarte bine	Bine	Așa și așa	Prost	Foarte prost

Q3. Evaluarea timpului de așteptare de la transmiterea emailului până la primire unui prim răspuns?

Q4. A existat o „vizualizare" a emailului automată?

Q5. S-a primit răspuns?

Da / Nu

Q6. Daca da, a rezolvat problema?

Da / Nu

Q7. Cate persoane au intervenit în proces sau a existat o persoană de contact?

Q8. Evaluați modul de adresare?

Exprimare corectă gramatical
Formule de politețe folosite

Q9. Evaluați calitatea răspunsului?

Au fost oferite termene clare
Explicațiile au fost complete
Etc

Evaluarea generală

Q10. Ați spune că experiența a fost ok?

În relație cu mijloacele tehnice:

1	2	3	4	5
Foarte bine	Bine	Așa și așa	Prost	Foarte prost

În relație cu angajatul:

1	2	3	4	5
Foarte bine	Bine	Așa și așa	Prost	Foarte prost

În relație cu obiectivul de a rezolva o problema:

1	2	3	4	5
Foarte bine	Bine	Așa și așa	Prost	Foarte prost

11. Anexa 5 Ghid pentru procesul de analiză, validare, organizare și interpretare a datelor

Succesul sistemului de evaluare a performanței serviciilor publice depinde de calitatea și cantitatea datelor de intrare colectate. Ar trebui să ne asigurăm că datele sunt cât mai exacte și mai coerente posibil.

După colectarea datelor, acestea trec printr-un proces de curățare pentru detectarea, corectarea, înlocuirea, modificarea sau eliminarea înregistrărilor incomplete, incorecte, irelevante, corupte sau inexacte dintr-un set de înregistrări, tabel sau bază de date.

Strategiile de prevenire a erorilor (a se vedea secțiunea dedicată procedurilor de control al calității datelor) pot reduce multe probleme, dar nu le pot elimina.

Sursele erorilor pot fi: de măsurare; de introducere a datelor; de procesare; de integrare.

Curățarea datelor implică cicluri repetate de investigare, diagnosticare și tratament.

A. Primul lucru de făcut este să se realizeze o copie a datelor originale într-un registru de lucru separat și să se denumească foile de lucru în mod corespunzător sau să se salveze într-un fișier nou. A se păstra întotdeauna fișierele sursă într-un folder separat și schimba atributul său la READ-ONLY, pentru a evita modificarea acestora.

B. Investigarea datelor

Indiferent de modul în care sunt colectate datele (în interviuri față în față, interviuri telefonice, chestionare autoadministrate etc.), va exista un anumit nivel de eroare și, inclusiv, va exista o serie de neconcordanțe. În timp ce unele dintre acestea vor fi legitime, ilustrând variația contextului, altele vor reflecta, probabil, o eroare de colectare a datelor.

Investigarea datelor implică căutarea sistematică a caracteristicilor suspecte în chestionarele de evaluare, bazele de date sau seturile de date colectate pentru următoarele erori posibile:

- Neregularități de ortografie și formatare: sunt variabile categoriale scrise incorect? Formatul de dată este consecvent? etc.
- Lipsa datelor: Unele întrebări au răspunsuri mult mai puține decât întrebările din jur?
- Exces de date: Există intrări dublate? Există mai multe răspunsuri decât era permis inițial?
- Valori aberante/inconsecvențe: Există valori care depășesc atât de mult distribuția tipică încât par potențial eronate?
- Modele ciudate: Există modele/tipare care sugerează incorectitudine, mai degrabă decât răspunsuri sincere (de exemplu, mai multe chestionare cu exact aceleași răspunsuri)?
- Rezultatele suspecte ale analizei: Răspunsurile la unele întrebări par contraintuitive sau extrem de puțin probabile?

Metodele utile pentru investigare sunt enumerate, în continuare, pornind de la cele simple la cele complexe:

- Parcurgerea tabelelor după sortarea datelor.
- Indicatori statistici relevanți (count, minim maxim, modulul, media, mediana, asimetria, coeficientul de variație).
- Validarea datelor de intrare.
- Grafice ale variabilelor care nu se încadrează în intervalul definit și ale înregistrărilor care nu trec de verificările de consistență.
- Distribuția frecvențelor și tabele încrucișate.
- Explorarea grafică a distribuțiilor: coloane, histograme și scatter plots, folosind un software de analiză vizuală, cum ar fi Tableau desktop (sau Excel).
- Grafice ale măsurătorilor repetate pentru aceeași variabilă, cum ar fi curbele de creștere.
- Verificarea chestionarelor folosind algoritmi de validare și corectare.
- Detectarea statistică a valorilor extreme.

C. Diagnosticarea datelor (identificarea naturii datelor cu probleme):

Diagnosticele posibile pentru fiecare tip de date sunt:

- Date lipsă: Răspunsuri omise de respondent (non-răspunsuri), întrebări ignorate de către operatorul de interviu sau de către responsabilul cu introducerea datelor.
- Erori: Greșeli de scriere sau răspunsuri care indică faptul că întrebarea a fost înțeleasă greșit.
- Extreme adevărate: Un răspuns care pare mare, dar poate fi justificat de alte răspunsuri (de exemplu, timpul de lucru de 60 de ore pe săptămână, deoarece lucrează la un loc de muncă cu normă întreagă și la un alt loc de muncă cu jumătate de normă).

- Normal adevărat: O înregistrare validă.
- Nici un diagnostic, încă suspect: Poate fi necesar să se facă o întrebare cu privire la modul de a trata aceste date în timpul fazei de tratament.

Faza de diagnosticare este intensivă, iar cerințele bugetare, logistice, de timp și de personal sunt, de obicei, subestimate sau chiar neglijate în etapa de proiectare. Costurile pot fi mai mici dacă procesul de curățare a datelor este planificat și începe la începutul colectării datelor.

- Utilizați bunul simț, experiența, triangulația și lecțiile învățate pentru a diagnostica tipul de eroare.
- Proiectați-vă formularul/chestionarul cu atenție pentru a permite verificări încrucișate între întrebări.

D. Tratarea datelor cu probleme

După identificarea erorilor, a valorilor lipsă și a valorilor adevărate (extreme sau normale), analiștii trebuie să decidă ce să facă cu observațiile problematice:

- Lăsați-l neschimbat: Cel mai conservator curs de acțiune este să acceptați aceste date ca răspuns valid și să nu le modificați. Cu cât dimensiunea eșantionului este mai mare, cu atât răspunsul suspect va afecta mai puțin analiza; cu cât dimensiunea eșantionului este mai mică, cu atât decizia este mai dificilă.
- Corectați datele: Dacă intenția inițială a respondentului poate fi determinată, atunci corectați răspunsul (adică după discutarea cu operatorul de interviu, este clar că evaluările au fost inversate din greșeală; puteți inversa fiecare dintre răspunsuri pentru a corecta problema).
- Ștergeți datele: Datele par ilogice, iar valoarea este atât de departe de normă încât va afecta statisticile descriptive sau inferențiale. Ce să fac? Ștergeți doar acest răspuns sau ștergeți întreaga înregistrare? Amintiți-vă că ori de câte ori începeți să ștergeți date, aceasta ridică posibilitatea că sunteți la „cules de cireșe” de date pentru a obține răspunsul pe care îl doriți. Alternativ, aveți posibilitatea să creați o variabilă binară, 1=înregistrare suspectă, 0=nu este așa și să utilizați această nouă variabilă ca filtru de înregistrări în tabelele Pivot sau filtrarea în tabel pentru a înțelege impactul datelor potențial eronate în rezultatele finale.
- Remăsurați valorile suspecte sau eronate, dacă timpul și resursele permit acest lucru.

Există câteva norme generale care sprijină decizia:

- Dacă persoana care face introducerea datelor a introdus valori diferite de cele din chestionar, valoarea trebuie modificată în înregistrarea formularului/chestionarului - de exemplu, dacă valoarea din chestionar/sursă administrativă a fost de 40.000, iar operatorul de introducere a datelor a rămas pe 4.000 - un zero nu a fost introdus. Când valorile variabilelor nu au

sens, dacă nu există nicio eroare de introducere a datelor și nu există note care să vă ajute să determinați de unde provine eroarea, trebuie să lăsați datele așa cum sunt. Valorile extreme care se încadrează în această categorie trebuie să fie evaluate de către persoana care analizează datele. Dacă modificați valoarea pentru că credeți că știți ce este „rezonabil", prejudiciați datele.

- Valorile imposibile nu sunt niciodată lăsate nemodificate, dar trebuie corectate dacă se poate găsi o valoare corectă, altfel acestea ar trebui șterse. Dacă o remăsurare se face foarte rapid după cea inițială și cele două valori sunt destul de apropiate pentru a fi explicate prin variație, atunci se ia media ambelor variabile ca valoare finală.

Cu valorile extreme adevărate și cu valorile care sunt încă suspecte după faza de diagnosticare, analistul ar trebui să examineze influența acestora, individual și ca grup, asupra rezultatelor analizei înainte de a decide dacă să lase sau nu datele neschimbate.

Datele „excluse de la analiză" trebuie să se regăsească în capitolul metodologic al raportului final.

Toate fazele curățării datelor necesită o înțelegere a surselor și tipurilor de erori în toate etapele evaluării.

După măsurare, datele fac obiectul unei secvențe de activități tipice: sunt introduse în baze de date, extrase, transferate în alte tabele, editate, selectate, transformate, rezumate și prezentate. Este important să ne dăm seama că erorile pot apărea în orice etapă a fluxului de date, inclusiv în timpul curățării datelor în sine.

În cazul în care sunt sesizate anomalii, trebuie să se contacteze respondenții și să se solicite remedierea lor într-un termen rezonabil. Orice interacțiune de acest tip va fi menționată în Registrul de evidență a respondenților.

12. Anexa 6 Fișa descriptivă a criteriilor și indicatorilor

Criteriul 1

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
Completitudine cadrul strategic	Planificare strategică	Documentele strategice în vigoare, în perioada de referință, ce cuprind, cel puțin, următoarele elemente ale serviciului public: misiune, viziune și obiective, indicatori de performanță ai acestuia	Categorială: Da/Nu	Elementele sunt prevăzute de: ROF (misiunea, atribuțiile, funcțiunile), procedura SCIM (obiective, rezultate) și planul/strategia instituției (misiune, viziune, rezultate, indicatori)	Se verifică documentele prevăzute în coloana D
	Calitatea obiectivelor	Obiectivele specifice pentru servicii publice sunt formulate în termeni cantitativi sau procentuali	Categorială: Da/Nu	Documentele de planificare instituționale (SCIM, Strategiile pentru servicii conform legii, alt document adoptat formal)	Se analizează dacă Obiectivele sunt formulate în termeni cantitativi (creșterea cu x% sau x, y unități)
	Procedură de asigurare a calității	Existența unui sistem sau procedură implementate la nivelul organizației care să prevadă monitorizarea și evaluarea	Categorială: Da/Nu	Standard de calitate (tip ISO), SCIM, Balanced Scorecard/alt sistem de monitorizare a rezultatelor	Se urmărește existența unui proces care să permită monitorizarea și evaluarea
	Multianualitatea investițiilor	Planificare multianuală a investițiilor pentru	Categorială: Da/Nu	Planificare multianuală a investițiilor pentru serviciul public	Se analizează în baza existenței unui document aprobat care să reflecte planificare multianuală cu buget

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
		modernizarea serviciului public			
Capacitate administrativă	Organizare instituțională	Existența unei structuri cu atribuții formalizate privind monitorizarea și evaluarea	Categorială: Da/Nu	Ultima organigramă prevede o structură cu atribuții de monitorizare și evaluare	Se analizează atât existența unei structuri separate, cât și structurile din organigramă care au atribuția de monitorizare și evaluare a performanței
	Resurse Umane	Nr. de resurse umane alocate cu atribuții de monitorizare și evaluare a performanței serviciilor publice conform fișei postului	Categorială: Da/Nu	Statul de funcții al instituției/Organigrama/Fișa de post	Se identifică în statul de funcții dacă există cel puțin o persoană cu atribuții de monitorizare și evaluare, specific
	Rapoarte monitorizare și evaluare	Existența ultimului raport anual la nivelul instituției care să conțină rezultatele activității de furnizare a serviciilor	Categorială: Da/Nu	Raportul anual conform Legii nr. 544/2001 și CADRU ORIENTATIV pentru elaborarea raportului anual de activitate al autorității sau instituției publice | Normă metodologică	Se identifică informația în raportul de activitate al instituției pentru anul fiscal anterior
		Existența unei metodologii/proceduri de monitorizare și evaluare	Categorială: Da/Nu	Act administrativ prin care a fost adoptată metodologia/procedura	Se completează cu 0 sau 1, în funcție de existența sau nu a procedurii/metodologiei

Criteriul 2

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
Indicele de îndeplinire a țintelor asumate în anul fiscal ...	Grad de atingere a indicatorilor de ieșire	Număr total ținte indicatori de realizare asumate ultimul an	Număr	Raportarea anuală sau monitorizare ad-hoc	Se introduce numărul total de ținte asumate pentru anul fiscal trecut
		Număr ținte atinse indicatori realizare	Număr	Raportarea anuală sau monitorizare ad-hoc	Se introduce numărul total de ținte realizate pentru anul fiscal trecut
	Grad de atingere indicatori de rezultat	Număr total ținte indicatori de rezultat asumate ultimul an	Număr	Raportarea anuală sau monitorizare ad-hoc	Se introduce numărul total de ținte asumate pentru anul fiscal trecut
		Număr ținte atinse indicatori de rezultat	Număr	Raportarea anuală sau monitorizare ad-hoc	Se introduce numărul total de ținte realizate pentru anul fiscal trecut
Indicele de eficacitate generală a serviciilor	Disponibilitatea temporală a serviciului	Timpul total disponibil pentru serviciul public	Timp în minute	Se utilizează timpul anual total disponibil pentru furnizare, conform legii	Se introduce numărul de minute posibile, conform legii
		Timpul total utilizat pentru furnizarea serviciilor	Timp în minute	Se utilizează timpul anual total folosit pentru furnizare, conform legii	Se introduce numărul de minute furnizat, conform documentelor interne
	Respectarea programărilor	Numărul efectiv de programări	Număr de programări anuale	Se identifică numărul total de programări din sistemul informatic/registratură	Se completează cu numărul tuturor programărilor realizate prin toate mijloacele, în ultimul an
		Număr de programări onorate	Număr de programări anuale realizate	Se identifică numărul total de programări onorate	Se completează cu numărul programărilor care s-au concretizat în ultimul an
	Rata întârzierilor	Numărul total al serviciilor solicitate	Număr	Se identifică în documente/sistemul informatic numărul total de servicii furnizate	Raportul anual

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
		Numărul serviciilor care nu au fost furnizate în perioada legală	Număr	Se identifică numărul de servicii care au fost furnizate cu întârziere	Raportul anual
	Grad de respectare a timpului programării	Durata serviciilor x înregistrate la începutul acestora	Minute	Se identifică timpul de începere al furnizării, începând cu înregistrarea cererii	Rapoarte administrative/Sisteme informatice
		Durata întârzierilor serviciilor x înregistrate la sfârșitul acestora	Minute	Se identifică numărul de minute în care a fost furnizat serviciul	Rapoarte administrative/Sisteme informatice

Criteriul 3

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
Indicele general al calității	Existența standardului de calitate la nivelul serviciului public	Standardul de calitate al serviciului x	Valoare categorială (1,2 sau 9)	SCIM, CAF, ISO etc.	Se identifică toate standardele de calitate aprobate la nivelul serviciului public X în cadrul instituției dumneavoastră. Se completează numărul acestora.
	Adecvarea: Rata de conformare cu standardele legale în vigoare (doar pentru cei care au standarde de calitate aprobate)	Numărul de serviciilor de tipul X acordate în anul 2019 care nu respectă standardul aprobat	Număr	Raportul anual de activitate	Se identifică numărul serviciilor de tipul X acordate în anul 2019 care nu respectă standardul aprobat

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
		Numărul de serviciilor de tipul X acordate în anul 2019 care respectă standardul aprobat	Număr	Raportul anual de activitate	Se completează numărul serviciilor de tipul X acordate în anul 2019 care respectă standardul aprobat
	Sancțiuni referitoare la nerespectarea standardelor de calitate în vigoare	Numărul sancțiunilor referitoare la nerespectarea standardelor de calitate în vigoare, în anul 2019	Număr	Registrul monitorizare standard	Se identifică numărul sancțiunilor referitoare la nerespectarea standardelor de calitate în vigoare, în anul 2019
	Rata de reclamații în total serviciu	Numărul solicitărilor pentru acordarea serviciilor de tipul X în anul 2019	Număr	Raportul anual de activitate	Se completează numărul solicitărilor pentru acordarea serviciilor de tipul X în anul 2019
		Numărul serviciilor de tipul X acordate în anul 2019	Număr	Raportul anual de activitate	Se completează numărul serviciilor de tipul X acordate în anul 2019
		Numărul reclamațiilor pentru serviciile de tipul X acordate în anul 2019	Număr	Registrul/condica de reclamații	Se identifică numărul total al reclamațiilor pentru serviciile de tipul X acordate în anul 2019
	Rata de reclamații rezolvate	Numărul reclamațiilor rezolvate pentru serviciile de tipul X acordate în anul 2019	Număr	Registrul/condica de reclamații	Se identifică numărul total al reclamațiilor rezolvate pentru serviciile de tipul X acordate în anul 2019
	Rata de acțiuni corective	Timpul alocat acțiunilor corective serviciilor publice X acordate în anul 2019	Ore lucrătoare	Rapoarte administrative	Se identifică timpul alocat de către instituția dvs. acțiunilor corective serviciilor publice X acordate în anul 2019

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
		Timpul alocat acordării serviciilor publice X acordate în anul 2019	Ore lucrătoare	Raportul anual de activitate/ rapoarte administrative	Se identifică timpul alocat de către instituția dvs. acordării/furnizării serviciilor publice X acordate în anul 2019
	Rata planificată de îmbunătățire a calității serviciilor publice	Numărul serviciilor publice planificate pentru îmbunătățire a calității în anul 2019	Număr	Structura responsabilă cu calitatea serviciilor	Numărul serviciilor publice planificate pentru îmbunătățire a calității în anul 2019
	Gradul de implicare al beneficiarilor în planificarea serviciilor	Gradul de implicare al beneficiarilor în planificarea serviciilor	Procent	Rapoarte administrative privind consultările publice	Gradul de implicare al beneficiarilor în planificarea serviciilor se calculează ca raport între numărul de consultări publice care au condus la planificarea unui standard de calitate și numărul standardelor de calitate planificate în anul respectiv
	Numărul serviciilor furnizate în regim externalizat	Numărul serviciilor furnizate în regim externalizat	Număr	Structura responsabilă de achiziții	Se identifică numărul serviciilor furnizate în regim externalizat pe tipuri de servicii
	Gradul de satisfacție a beneficiarului privind serviciul public X în anul 2019 Măsurat de instituția publică	Gradul de satisfacție al beneficiarului privind serviciul public X în anul 2019 Măsurat de instituția publică	Procent	Raportul anual de activitate	Se completează gradul de satisfacție a beneficiarilor transmis către instituție (prin poșta electronică sau aplicații de social media etc.).

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
Imaginea și performanța generală a organizației (chestionar cetățeni)	Percepția privind Imaginea generală a organizației de tipul x	Aspectul îngrijit al angajaților furnizorilor de servicii publice	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de aspectul îngrijit al angajaților furnizorilor de servicii publice
		Aspectul și ambianța mediului de servicii	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de aspectul și ambianța mediului de servicii
		Aspectul și prezentarea facilităților de servicii, a bunurilor și a personalului	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de aspectul și prezentarea facilităților de servicii, a bunurilor și a personalului
		Curățenia și aspectul îngrijit și ordonat al componentelor tangibile ale pachetului de servicii	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de curățenia și aspectul îngrijit și ordonat al componentelor tangibile ale pachetului de servicii
		Confortul fizic al mediului de serviciu și al facilităților	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de confortul fizic al mediului de serviciu și al facilităților
	Percepția privind Performanța generală a organizației de tipul x (chestionar cetățeni);	Performanța generală a organizației de tipul x (chestionar cetățeni);	Valoare categorială (1, 2,...,10)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Se notează pe o scară de la 1 la 10 performanța generală a fiecărui tip de instituție publică de mai jos (1 total neperformantă, 10 ultra performantă)

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
Indicele general al accesibilității	Rata de solicitări neonorate pentru acordarea serviciului public	a. Nr. de solicitări de acordare a serviciului public în anul 2019	Număr	Raportul de activitate	Se identifică numărul de solicitări de acordare a serviciului public X în anul 2019
		b. Întârziate față de termenul legal de răspuns la 31.12 în anul 2019	Număr	Rapoarte administrative/Registrul de intrări/ieșiri	Se identifică numărul serviciilor întârziate față de termenul legal de răspuns la 31.12 în anul 2019
		c. Solicitările respinse la 31.12 în anul 2019	Număr	Rapoarte administrative/Registrul de intrări/ieșiri	Se identifică numărul serviciilor respinse la 31.12 în anul 2019
	Percepția accesibilității	Accesibilitatea fizică a locației serviciilor	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de accesul fizic la locația serviciilor publice
		Ușurința și comoditatea accesării serviciului	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de ușurința și comoditatea accesării serviciului
		Acces la toate serviciile conexe ca pachet inclus	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de ...
		Programul de lucru cu publicul.	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de accesul la toate serviciile conexe ca pachet inclus
		Modul în care sunt aduse la cunoștința cetățenilor termenele pentru serviciul solicitat	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de modul în care va fost aduse la cunoștința termenele pentru serviciul solicitat

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
		Varietatea mijloacelor de informare (avizier, pagină de internet, telefon, ghișeu, panouri)	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de varietatea mijloacelor de informare (avizier, pagină de internet, telefon, ghișeu, panouri)
	Rata de neaccesare a serviciului x	Costul serviciului (direct+indirect)	Valoare categorială (0;1)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Se evidențiază motivele financiare de neaccesare a serviciului x
		Lipsa serviciului din localitate	Valoare categorială (0;1)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Se identifică serviciile care lipsesc din localitatea dumneavoastră
		Timp de așteptare prea mare(direct)	Valoare categorială (0;1)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Se estimează timpul mediu de așteptare pentru accesarea serviciul x
	Timp mediu de rezolvare a unui caz/dosar/ cerere (an) - percepție/evaluare subiectivă	Totalul orelor lucrătoare realizate pentru rezolvarea tuturor cazurilor/ dosarelor/cererilor pentru acordarea serviciului X în anul 2019	Ore lucrătoare	Departamentul de resurse umane	Se identifică totalul orelor lucrătoare realizate pentru rezolvarea tuturor cazurilor/dosarelor/cererilor pentru acordarea serviciului X în anul 2019
		Totalul cazurilor/dosarelor/ cererilor pentru furnizarea serviciului X în anul 2019	Număr	Raportul anual de activitate	Se va calcula totalul cazurilor/dosarelor/cererilor pentru furnizarea serviciului X în anul 2019

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
	Timp mediu de așteptare pe lista de așteptare (dacă e cazul)	Timp mediu de așteptare pe lista de așteptare (publică) pentru serviciul X în anul 2019	Ore lucrătoare	Rapoarte administrative	Se va calcula(media sau mediana seriei de date cu timpi de așteptare) timpul mediu de așteptare pe lista de așteptare (publică) pentru serviciul X în anul 2019
	Timpul mediu de așteptare la coadă pentru accesarea unui serviciu public	Identificarea serviciilor publice unde există cozi	Text	Rapoarte administrative	Se vor identifica acele servicii pentru care timpul mediu de așteptare este mai mare de 15 minute
		Timpul de așteptare pentru accesul/acordarea unui serviciu public	Ore lucrătoare	Rapoarte administrative	Se va calcula doar timpul de accesare al serviciului
		Servicii furnizate incomplet	Număr	Rapoarte de calitate	Se calculează numărul de reveniri ale unui beneficiar într-o perioadă de 42 de zile
	Identificarea serviciilor publice la care plata/coplata (sau plata informală) au fost o barieră în accesarea acestora.	Identificarea serviciilor publice la care plata/coplata (sau plată informală) au fost o barieră în accesarea acestora.	Text/ categorie	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion	Care sunt serviciile publice de care aveți nevoie, dar nu le-ați accesat la timp datorită costurilor de accesare/acordare a acestora?

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
Indicele general de satisfacție a beneficiarilor (formula din UK)	Percepția beneficiarilor privind furnizarea serviciilor	Finalitatea/rezultatul serviciului furnizat	Valoare categorială (1, 2, ... 5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de Finalitatea/rezultatul serviciului furnizat
		Respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o problemă adresată furnizorului de servicii publice	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de respectarea termenelor de oferire a unui răspuns într-o problemă adresată furnizorului de servicii publice
		Fiabilitatea performanței facilităților de servicii	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de fiabilitatea performanței facilităților serviciilor publice
		Flexibilitatea furnizorului de servicii de a modifica natura serviciului pentru a satisface nevoile cetățeanului	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de flexibilitatea furnizorului de servicii de a modifica natura serviciului pentru a vă satisface nevoile
		Consecvența performanței facilităților de servicii	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de consecvența performanței facilităților serviciilor publice
		Abilitatea generală de a face o treabă bună	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de abilitatea generală a personalului de a face o treabă bună

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
		uniformitate în asigurarea serviciilor și în utilizarea de soluții standardizate/ procedurale	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de uniformitatea în asigurarea serviciilor publice și în utilizarea de soluții standardizate/procedurale
	Percepția beneficiarilor privind capacitatea de răspuns a furnizorilor	Rapiditatea furnizării serviciilor atunci când este nevoie de ele	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de rapiditatea furnizării serviciilor atunci când ați avut nevoie de ele
		Prioritatea cu care tratează angajații problemele semnalate de cetățeni	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de prioritatea cu care tratează angajații problemele semnalate de către cetățeni
		Promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de promptitudinea cu care angajații oferă răspunsuri la problemele ridicate de beneficiari
	Percepția beneficiarilor privind profesionalismul furnizorilor	Încrederea pe care o inspiră angajații	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Care este gradul de încredere pe care îl inspiră angajații
		Cunoștințele pe care le dețin angajații despre serviciile furnizate	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de cunoștințele pe care le dețin angajații despre serviciile furnizate

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
		Efectuarea de proceduri corecte	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de efectuarea cu corectitudine a procedurilor
		Furnizarea de sfaturi bune și solide	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de furnizarea de sfaturi bune și solide
		Capacitatea personalului de a vă asculta și a vă înțelege	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de capacitatea personalului de a vă asculta și a vă înțelege
	Percepția beneficiarilor privind atitudinea angajaților	Politețea cu care tratează cetățenii.	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de politețea cu care ați fost tratat
		Respectul cu care tratează cetățenii	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de respectul cu care ați fost tratat
		Discreția cu care tratează cetățenii	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de discreția cu care ați fost tratat
		Atitudinea prietenoasă	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de atitudinea prietenoasă a personalului cu care ați intrat în contact

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
	Percepția beneficiarilor privind informațiile	Claritatea informațiilor verbale și scrise comunicate	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de claritatea informațiilor verbale și scrise care v-au fost comunicate
		Completitudinea informațiilor verbale și scrise comunicate	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de completitudinea informațiilor verbale și scrise care v-au fost comunicate
		Acuratețea informațiilor verbale și scrise comunicate	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de acuratețea informațiilor verbale și scrise care v-au fost comunicate
	Percepția beneficiarilor privind siguranța	Securitatea personală pe parcursul furnizării serviciului	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de securitatea personală pe parcursul furnizării serviciului public
		Confidențialitatea datelor personale	Valoare categorială (1, 2,...5,8,9)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion	Cât de mulțumit sau nemulțumit sunteți de păstrarea confidențialității datelor personale
Calitatea la MS	Calitatea facilităților exterioare	Parcarea	Valoare categorială (1, 2,...5)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea Parcărilor
		Facilitățile pentru dizabilități	Valoare categorială (1, 2,...5)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea facilităților pentru persoanele cu dizabilități
		Curățenie exterioară	Valoare categorială (1, 2,...5)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea curățeniei spațiilor exterioare

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
		Intrarea	Valoare categorială (1, 2,...5)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea intrării în clădire
		Curățenia facilității	Valoare categorială (1, 2,...5)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea curățenia facilității serviciului public (exteriorul clădirii)
		Informații afișate despre program, pauze, etc	Valoare categorială (1, 2,...5)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea informațiilor afișate despre program, pauze etc.
		Informații despre biroul căutat/unde trebuie să vă prezentați	Valoare categorială (1, 2,...5)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea informațiilor despre biroul căutat/unde trebuie să vă prezentați
	Calitatea facilităților interioare	Curățenie interioară	Valoare categorială (1, 2,...5)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea curățeniei interioare
		Informații birouri	Valoare categorială (1, 2,...5)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea informațiilor cu privire la birouri(unde sunt situate în interiorul clădirii și modul de acces la acestea.
		Semnalizarea birourilor	Valoare categorială (1, 2,...5)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea semnalizării birourilor

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
		Acces informatic sisteme	Valoare categorială (1, 2,...5)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea sistemului informatic privind accesul la un anumit serviciu public
		Sistem de management pentru coadă	Valoare categorială (1, 2,...5)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea sistemului de management al cozilor de așteptare
		Echipamentele	Valoare categorială (1, 2,...5)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea echipamentelor care sunt folosite în furnizarea serviciului public
		Mobilierul	Valoare categorială (1, 2,...5)	Chestionar de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice incluse în eșantion & mistery shopping	Vă rugăm indicați răspunsul corect și evaluați calitatea mobilierului facilităților interioare
	Interacțiune telefonică	Mijloacele tehnice și calitatea apelului	Valoare categorială (1, 2,...5)	Mistery Shopping	Evaluați experiența avută cu mijloacele tehnice și calitatea apelului telefonic
		Cu angajații	Valoare categorială (1, 2,...5)	Mistery Shopping	Evaluați experiența avută la interacțiunea telefonică cu angajații
		Cu obiectivul de a rezolva o problema	Valoare categorială (1, 2,...5)	Mistery Shopping	Evaluați experiența avută privind rezolvarea telefonică a obiectivului propus
	Interacțiunea on-line	Mijloacele tehnice și calitatea apelului	Valoare categorială (1, 2,...5)	Mistery Shopping	Evaluați experiența avută cu mijloacele tehnice și calitatea comunicării

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
		Cu angajații	Valoare categorială (1, 2,...5)	Mistery Shopping	Evaluați experiența avută la interacțiunea on-line cu angajații
		Cu obiectivul de a rezolva o problema	Valoare categorială (1, 2,...5)	Mistery Shopping	Evaluați experiența avută privind rezolvarea on-line a obiectivului propus

Criteriul 4

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
Eficiența alocativă	Existența standardului de cost la nivelul serviciului public	Numărul standardelor de cost aprobate și implementate	Număr	Raportul de activitate/Registrul hotărârilor administrative de aprobare	Se identifică toate standardele de cost aprobate și implementate, inclusiv denumirea și nr. actului prin care a fost aprobat
	Tariful serviciului x	Tariful serviciului x	număr	Pagina de internet/Raportul de activitate	Se completează tariful serviciului x ca valoarea plătită de beneficiarii serviciilor/decontată de o agenție de plăți
Eficiența productivă	Procentul serviciilor publice pentru care se calculează costuri	Numărul tipurilor de servicii publice pentru care se calculează costuri	Număr	Raportul de activitate	Se identifică toate serviciile publice pentru care se calculează costurile
		Numărul tipurilor de servicii furnizate de instituția publică	Număr	Pagina de internet/Raportul de activitate	Se identifică toate tipurile de servicii publice furnizate de instituția publică

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
	Cost standard pe serviciu X în anul 2019	Cost standard pe serviciu X în anul 2019	Număr	Raportul de activitate	Se completează costul standard cu serviciul X în anul 2019, dacă există și este aprobat
	Costul median cu serviciul X în anul 2019	Costul median cu serviciul X în anul 2019	Număr	Contabilitatea de gestiune	Se calculează costul median cu serviciul X în anul 2019, astfel: mediana costurilor cu serviciul x pentru fiecare beneficiar
	Costul istoric per serviciul X în anul 2019	Cheltuielii salariale	Număr	Titlul 10 din clasificația economică conform Ordinului MFP nr. 1954/2005/Contabilitate	Cheltuielile cu personalul din instituția dumneavoastră în anul 2019
		Cheltuieli curente 2019	Număr	Clasificația indicatorilor privind finanțele publice aprobată prin Ordinul 1954/2005 - clasificația economică/Contabilitate	Se completează totalul cheltuielilor curente în anul 2019
		Număr de angajați 2019 (ENI)	ENI	Din registrul resurselor umane	Se completează totalul angajaților ca echivalent norma întreagă în anul 2019
	Efortul (ENI) per serviciu public X	Efortul (ENI) per totalitatea serviciilor publice de tipul X din anul 2019	ENI/serviciu	Din registrul resurselor umane	Se calculează ca raport între personalul alocat în ultimul an pentru toate serviciile de tipul X în anul 2019 ca echivalent norma întreagă raportat la numărul total de servicii de tipul x în 2019
	Costul per beneficiar	Numărul beneficiarilor serviciului X din anul 2019	Lei/beneficiar	Raportul de activitate	Se identifică numărul total de beneficiari pentru serviciul X în anul 2019
	Cost per angajat		Lei/ ENI		
	Costul istoric cu serviciul X în anul 20..		Lei/ serviciu		

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
	Grad de îndatorare	Nivelul datoriei instituției la finele anului 2019	Lei	Contabilitate/bilanț	Se identifică nivelul datoriei instituției la finele anului 2019
		Veniturile totale ale instituției în anul 2019	Lei	Contabilitate/execuția bugetară	Se identifică în execuția bugetară veniturile totale ale instituției
	Fundamentarea bugetului pe baza rezultatelor	Fundamentarea bugetului se face pe baza de rezultatelor propuse? Da/Nu/Nu știu	Valoare categorială (0,1 sau 2)	Contabilitate/fundamentarea bugetului	Se identifică dacă în fundamentarea bugetară se au în vedere rezultatele propuse (număr de servicii pe tipuri)
Eficiența tehnică	Volumul serviciilor de tipul x furnizate în 2018	Numărul serviciilor de tipul X acordate în anul 2018	Număr	Raportul de activitate	Se identifică numărul total de beneficiari pentru serviciul X în anul 2018
	Costul istoric per serviciul X în anul 2018	Cheltuieli curente 2018	Număr	Clasificația indicatorilor privind finanțele publice aprobată prin Ordinul 1954/2005- clasificația economică/Contabilitate	Se completează totalul cheltuielilor curente în anul 2018
		Număr de angajați 2018 (ENI)	ENI	Din registrul resurselor umane	Se completează totalul angajaților ca echivalent norma întreagă în anul 2018
		Efortul (ENI) per totalitatea serviciilor publice de tipul X din anul 2018	ENI/serviciu	Din registrul resurselor umane	Se calculează ca raport între personalul alocat n ultimul an pentru toate serviciile de tipul X în anul 2018 ca echivalent norma întreagă raportat la numărul total de servicii de tipul x în 2018

Criteriul 5

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
Capacitate de asigurare a managementului financiar/per entitate	Gradul de acoperire a posturilor cu specialiști în contabilitate/ bugete/ management financiar	Numărul de angajați în contabilitate și management financiar	Număr	Statul de funcții al instituției	Se introduce numărul total de angajați financiar-contabilitate
		Numărul de posturi din organigramă referitoare la contabilitate și management financiar	Număr	Statul de funcții al instituției/ROF	Se introduce numărul total de posturi prevăzute în organigrama/ROF
	Instrumente de management financiar	Aplicație informatică cu modul de contabilitate	Da/Nu	Soft de contabilitate actualizat la zi	Se precizează cu Da/Nu, dacă există o aplicație software pentru contabilitate actualizată la zi
Capacitate ITC per entitate	Calitatea hardware	Număr de echipamente IT total	Număr	Raport/Listă Contabilitate/IT	Se identifică numărul din lista cu numărul total de echipamente IT
		Număr de echipamente IT expirate moral	Număr	Raport/Listă structuri financiar-contabile sau/și IT	Se identifică numărul din lista cu numărul total de echipamente IT
	Susținerea financiară a IT	Cheltuieli de mentenanță pentru TIC în ultimul exercițiu financiar încheiat (mii lei)	Mii lei	Execuția bugetară	Se identifică cheltuielile cu mentenanța din capitolul de bunuri și servicii
		Cheltuieli de investiții pentru TIC in ultimul exercițiu financiar încheiat (mii lei)	Mii lei	Execuția bugetară	Se identifică cheltuielile cu investițiile din capitolul investiții/FEN

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
	Grad acoperire a posturi IT	Număr posturi personal IT	Număr	Resurse Umane	Se identifică numărul total de posturi
		Număr personal IT angajat (ENI)	Număr	Resurse Umane	Se identifică numărul de posturi ocupate
Capacitate pentru furnizare calitate	Gradul de adoptare a SCIM	Număr de standarde aprobate oficial	Număr	Raportul de monitorizare anual SCIM	Se identifică numărul de standarde adoptate (din total)
		Conducătorul compartimentului realizează, anual, operațiunea de autoevaluare a sistemului de control intern managerial?	Da/Nu	Identificarea raportul de autoevaluare/Structura SCIM responsabilă	Se completează cu Da/Nu
		Conducătorul compartimentului propune măsuri pentru îmbunătățirea sistemului de control intern managerial în cadrul chestionarului de autoevaluare	Da/Nu	Se monitorizează dacă au fost identificate propuneri de măsuri	Se completează cu Da/Nu
	Asigurarea calității	Angajați formați în asigurarea calității	Număr	Resurse Umane	Număr de cursuri de calitate în ultimii 4 ani
		Număr de angajați responsabili cu asigurarea calității	Număr	Resurse Umane	Număr de angajați pentru implementarea managementului calității

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
Capacitatea resursei umane	Consultarea angajaților din structurile de furnizare a serviciilor publice	Număr de chestionare de satisfacție colectate în ultimii 2 ani la nivelul structurilor care furnizează servicii publice	Număr	Resurse Umane	Se identifică numărul de chestionare colectat la nivelul angajaților în ultimii 2 ani
	Asigurarea competențele angajaților implicați în furnizarea serviciilor publice	Numărul de angajați care au participat la cursuri de specialitate în ultimii 2 ani	Număr	Resurse Umane cf Codului Administrativ	Se completează numărul total al angajaților care au participat la cursuri de formare
	Capacitatea FEN	Număr de angajați cu responsabilități conform fișei de post în managementul fondurilor externe nerambursabile	Număr	Resurse Umane	Se completează angajații care au activat în proiecte FEN în ultimul an
		Număr total de angajați	Număr	Resurse Umane	Nr. total angajați conform statului de funcții
	Gradul de retenție al personalului	Număr total de angajați fiscal trecut	Număr	Resurse Umane	Nr. angajați anul fiscal încheiat
		Număr total angajați în anul fiscal curent	Număr	Resurse Umane	Nr. total angajați an curent
	Capacitate de asigurare a managementului resurselor	Numărul de posturi pentru structura de resurse umane aprobate	Număr	Resurse Umane	Se introduc posturile aprobate conform statului de funcții

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
	umane/ per entitate				
		Numărul de angajați structura resurse umane	Număr	Resurse Umane	Se introduc posturile ocupate conform statului de funcții
Indice de digitalizare	Digitalizarea serviciilor	Număr de servicii publice exclusiv online	Număr	Informație publică management/ sisteme IT	Se completează numărul total de servicii furnizate anul trecut online
		Număr de servicii publice oferite mixt (ghișeu si online)	Număr	Informație publică management/ sisteme IT	Se completează numărul total de servicii furnizate anul trecut în regim mixt
		Număr de servicii publice oferite exclusiv la ghișeu		Informație publică management/ sisteme IT	Se completează numărul total de servicii furnizate anul trecut la ghișeu
		Număr de servicii total furnizate anul trecut	Număr servicii furnizate	Conform rapoartelor de activitate/sisteme IT sau registratură	Se completează numărul total de servicii furnizate anul trecut
	Rata de programare online	Număr de programări online (email, platforma, aplicație)	Număr total programări	Conform rapoartelor de activitate/ sisteme IT sau registratură	Se completează numărul total de programări online
		Număr de servicii total furnizate anul trecut	Număr		
	Digitalizarea plăților	Număr de servicii total furnizate anul trecut	Număr		
		Număr de servicii pentru care se acceptă plata online	Număr	Se solicită date de la contabilitate și plăți	Rapoarte administrative/Sisteme informatice
	Digitalizarea semnăturii	Număr de servicii total furnizate anul trecut	Număr		

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală / Sursa informațiilor	Detalii completare
		Număr de servicii care se pot realiza cu semnătură digitală	Număr	Date colectate din rapoartele structurii IT	Rapoarte administrative/Sisteme informatice
	Digitalizarea templatelor	Număr de servicii unde formularele pot fi completate exclusiv online	Număr	Date secretar general sau responsabil	Structura IT
		Număr de servicii unde formularele pot fi completate parțial online	Număr	Date secretar general sau responsabil	Structura IT
		Număr total de servicii	Număr		
	Vulnerabilitatea informatică	Perioada totală de funcționare a sistemelor IT anul trecut	Minute	Date colectate din rapoartele structurii IT sau eventuale rapoarte ale Curții de conturi	Rapoarte administrative/Sisteme informatice
		Timpul in care sistemele informatice nu au funcționat (dar trebuiau să funcționeze)	Minute	Date colectate din rapoartele structurii IT sau eventuale rapoarte ale Curții de conturi	Rapoarte administrative/Sisteme informatice

Criteriul 6

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală/Sursa informațiilor	Detalii completare
Indicele de utilizare a bunelor practici	Inovare	Participarea la competiții de bune practici	Valoare categorială (0, 5, 10)	Raportul de activitate	Se identifică numărul de competiții, evenimente de prezentare a bunelor practici sau concursuri privind calitatea, performanța sau rezultatele obținute în furnizarea/ gestionarea serviciului public la care a participat entitatea dvs. în ultimul an. Punctarea se face, astfel: 10 puncte dacă ați participat la mai mult de 3 competiții, 5 puncte dacă ați participat la unul sau două competiții și 0 puncte dacă nu ați participat la nici o competiție
		Numărul măsurilor de inovare sau îmbunătățire a performanței serviciului public	Valoare categorială (0, 5, 10)	Raportul de activitate	Se identifică măsurile de inovare sau de îmbunătățire a performanței furnizării serviciului public care s-au implementat la nivelul entității dvs. în ultimul an? Zero (0 puncte), o măsură (3 pct.), >1 < 3 (5 puncte), >3 (10 pct.)
		Tipul măsurilor de inovare sau îmbunătățire a performanței serviciului public	Valoare categorială (1, 2,...5,6,7)	Raportul de activitate	se identifică tipul măsurilor de inovare sau îmbunătățire implementate din lista următoare: 1- cresterea alocărilor bugetare, 2- revizuiri de structuri, 3- dezvoltarea resurselor umane, 4-informatizare, 5-modificari tehnologice , 6- îmbunătățirea procedurilor 7. Alte tipuri

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală/Sursa informațiilor	Detalii completare
		Existența instrumentelor de feedback din partea beneficiarilor serviciilor	Valoare categorială (0, 10)	Raportul de activitate/calitate	Se identifică instrumentele de feedback din partea beneficiarilor serviciilor și se selectează tipul acestora din lista următoare: a. pot acorda note/stele/calificative serviciului primit prin intermediul unui chestionar/pagina web/alt instrument pus la dispoziție de entitate; b. pot publica/scrie comentarii cu privire la serviciul primit prin intermediul unui chestionar/pagina web/alt instrument pus la dispoziție de entitate; c. pot evalua în alt mod Detaliați; d. Nu pot evalua serviciile primite prin intermediul unui instrument pus la dispoziție de entitate.
		Numărul de beneficiari care oferă feedback	Număr	Registrul de feedback	Se identifică numărul persoanelor care au comentat sau evaluat serviciul public în ultimul an, prin intermediul instrumentelor puse la dispoziție de instituție
		Numărul total de beneficiari ai serviciului public	Număr	Raportul de activitate	Se identifică numărul total al beneficiarilor serviciului public X în ultimul an
		Procentul beneficiarilor cărora li s-a solicitat feedback	Valoare categorială (0,1 sau 2)	Sondaj de opinie beneficiari	În ultimul an ați fost solicitat de către o autoritate publică să completați un chestionar privind satisfacția dvs. față de serviciul public de care ați beneficiat?

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală/Sursa informațiilor	Detalii completare
					Da, Nu, NȘ/NR
	Implicare/ Co-creare	Planificarea implicării beneficiarilor	Valoare categorială (0, 10)	Registrul procedurilor	Se identifică dacă în cadrul serviciului public pe care îl gestionați există o procedură internă, aprobată de conducere, privind consultarea beneficiarilor/utilizatorilor serviciului public și se specifică denumirea și codul procedurii
		Organizarea de ședințe publice	Valoare categorială (0, 5, 10)	Raportul de activitate/Registrul de consultări	Se identifică numărul de ședințe publice de consultare cu privire la serviciul public organizate anul trecut
		Gestionarea petițiilor	Valoare categorială (0, 5, 10)	Registrul petițiilor/intrări-ieșiri	Se identifică numărul de petiții primite anul trecut cu privire la serviciul public pe care îl gestionați și umărul de petiții soluționate în termen de până la 30 de zile, inclusiv, numărul de petiții soluționate în termen de peste 30 de zile. Se completează 10 pct. dacă petiții soluționate peste 30 zile < 1%. Se completează 5 pct. dacă petiții soluționate peste 30 zile >1 < 5%. Se completează 0 pct. dacă petiții soluționate peste 30 zile > 5% (o puncte)

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală/Sursa informațiilor	Detalii completare
		Încrederea în implicare	Valoare categorială (0,1 sau 2)	Chestionar angajați	Credeți că dumneavoastră puteți contribui la îmbunătățirea serviciilor publice furnizate de către instituțiile publice? O singură variantă! Da, Nu, NȘ/NR
		Implicarea efectivă pentru îmbunătățirea serviciilor publice	Valoare categorială (0,1 sau 2)	Chestionar angajați	V-ați implicat în ultimul an pentru îmbunătățirea serviciilor publice? Da, Nu, NȘ/NR

Criteriul 7

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală/Sursa informațiilor	Detalii completare
Indicele general de transparență	Grad de informare publică	Transparența decizională	Valoare categorială (0, 3, 5, 10)	Registrul de transparență	Grad de preluare a recomandărilor = nr. de puncte de vedere preluate / nr. de puncte de vedere primite in scris. Se completează în funcție de valoarea Gradului de preluare, astfel: Gradul de prelucrare de 50% și peste (10 puncte), grad de preluare intre 20-49% (5 pct.); grad de preluare sub 20% (3 pct.); Grad de preluare sub 1% (0 pct.).
		Accesul la informațiile de interes public	Valoare categorială (0, 2, 5, 10)	Registrul de transparență	Se calculează Gradul de răspuns astfel: nr de răspunsuri/nr. de solicitări. Se completează în funcție de valoarea gradului de răspuns astfel: Grad de răspuns de peste 99% și peste (10 puncte), grad de răspuns

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală/Sursa informațiilor	Detalii completare
					intre 90-98% (5 pct.); grad de răspuns sub 90% (2 pct.); Grad de răspuns sub 50% (o pct.).
		Număr de accesări /an a paginii de Internet aferenta serviciului public	Număr	Pagina de internet	Se identifică numărul de accesări/ana paginii de Internet aferentă serviciului public.
		Existența listei de întrebări și răspunsuri frecvent	Valoare categorială (0, 10)	Pagina de internet	Se identifică dacă pe pagina de Internet aferentă serviciului public X există o listă de întrebări și răspunsuri frecvente. Da (10 pct.), Nu (0 pct.)
		Capacitate compartiment relații publice	Valoare categorială (0, 5, 10)	Resurse umane/organigrama	Se identifică în organigrama aprobată numărul de posturi ale compartimentului și numărul de posturi ocupate în cadrul compartimentului de relații cu publicul al entității dvs. la data prezentei. Se calculează Grad de ocupare al posturilor din cadrul acestui compartiment și se completează în funcție de valoarea acestuia: Grad de ocupare peste 90% și peste (10 pct.); Grad de ocupare

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală/Sursa informațiilor	Detalii completare
					50-90% (5 pct.); grad de ocupare sub 50% (0 puncte)
		Existența capacități și facilități de căutare a informației	Valoare categorială (0, 10)	Pagina de internet	Se identifică dacă pe pagina de Internet aferentă serviciului public X există facilități de căutare a informațiilor necesare accesării acestuia și a calității serviciului? Da (10 pct.), Nu (0 pct.)
		Implementare standard de informare publică	Valoare categorială (0, 5, 10)	Anexa 4 din HG nr. 583/2016/ SCIM	Se identifică dacă în cadrul entității dvs. este implementat Standardul general privind publicarea informațiilor de interes public, disponibil în anexa 4 din HG nr. 583/2016? DA (10 pct.)- NU (0 pct.) – Parțial (5 pct.)
		Gradul de apreciere a facilităților de comunicare cu utilizatorii	Valoare categorială (1, 2,...5,6,7)	Chestionar beneficiari	Dacă vă gândiți la ultima pagina de Internet a unei instituții publice pe care ați accesat-o pentru a căuta informații, cât de mulțumit/ă sunteți de următoarele aspecte? O singură variantă! Ușurința găsirii informațiilor care mă interesau; Utilitatea informațiilor găsite; Actualizarea formularelor (formularele erau aduse la zi); Existența unei facilități de căutare a

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală/Sursa informațiilor	Detalii completare
					informației pe pagină (butonul „căutare”); Coerența structurării informației; Existența unei liste de întrebări și răspunsuri frecvente.
	Gradul de livrare a datelor deschise	Disponibilitatea informațiilor privind achizițiile publice	Valoare categorială (0, 10)	Pagina de internet	Se identifică dacă sunt disponibile in format deschis pe pagina de Internet informații actualizate privind achizițiile publice ale instituției. Da/Nu
		Disponibilitatea informațiilor privind contractele	Valoare categorială (0, 10)	Pagina de internet	Se identifică dacă sunt disponibile în format deschis pe pagina de Internet informații actualizate privind contractele entității. Da/Nu
		Disponibilitatea bugetului si a execuției bugetarea in format editabil	Valoare categorială (0, 10)	Pagina de internet	Se identifică dacă sunt disponibile pe pagina de Internet informații în format editabil privind bugetul și execuția bugetara a entității. Da/Nu
	Disponibilitatea obiectivelor de performanță și a rezultatelor organizației	Existența raportului anual cuprinzând date privind serviciul public	Valoare categorială (0, 10)	Pagina de internet	Se identifică dacă este disponibil raportul anual pe pagina de internet a entității.

Indicator compozit	Indicator	Data primară	Tip dată	Baza legală/Sursa informațiilor	Detalii completare
		Existența datelor de contact ale persoanelor direct responsabile de performanță	Valoare categorială (0, 10)	Pagina de internet	Sunt disponibile pe pagina de Internet datele de contact ale managerilor care răspund de anumite servicii publice?
Indicele de integritate	Rata serviciilor afectate de abateri disciplinare	Număr de sesizări disciplinare în ultimul an	Număr	Rapoartele comisiei de disciplină	Se identifică numărul de sesizări disciplinare în ultimul an
	Rata serviciilor afectate de incidente de integritate	Număr de incidente de integritate in ultimul an	Număr	Raportul de activitate	Se identifică numărul incidentelor de integritate înregistrate în ultimul an.
		Numărul serviciilor incluse în eșantion	Număr	Metodologia de evaluare a performanței serviciilor publice	Se identifică numărul serviciilor incluse în eșantionul de evaluare a performanței serviciilor publice

„MONITORIZAREA ȘI EVALUAREA INTEGRATĂ A PERFORMANȚEI SERVICIILOR PUBLICE”

Cod MySMIS 127589 // Cod SIPOCA 616

BENEFICIAR: Secretariatul General al Guvernului
PARTENERI: Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației / Patronatul Serviciilor Publice

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020

Proiect care promovează egalitatea între bărbați și femei și nediscriminarea.

*** ***

EDITORI MATERIAL:
Secretariatul General al Guvernului
Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației
Patronatul Serviciilor Publice

DATA PUBLICĂRII: septembrie 2021

Material gratuit.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.